

**ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR
KEMAMPUAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS PADA BANK DANAMON
SEMARANG PEMUDA)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :

**Tunggul Judanto
NIM : C4A 098 269**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis berjudul:

ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KEMAMPUAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(STUDI KASUS PADA BANK DANAMON SEMARANG PEMUDA)

yang disusun oleh **Tunggul Judanto, NIM C4A098269**
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 31 Oktober 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Drs. Harry Soesanto, MMR.

Pembimbing Anggota

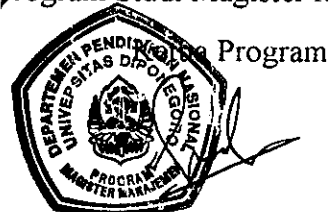
Drs. Prasetyono, MSi

Semarang, 31 Oktober 2002

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen

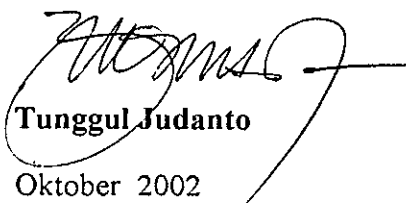


Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



Sertifikasi

Saya, *Tunggul Judanto*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.


Tunggul Judanto
Oktober 2002

ABSTRACT

Danamon Bank as one famous bank in Indonesia has problem on human resources. The problem had rising indicated by decreasing on work ability and motivation that impact on performance. Work ability and employees motivation more importance to achieve company's goals, so need empower for bank Danamon Pemuda Semarang employees to rise work ability and motivation to achieve high performance. Herzberg suggested that motivation influenced by many factors consist of salary, work environment, promotion opportunity, interpersonal relationship, job security and safety. Then work ability influenced by employees empowerment and training.

Data analysis did toward 125 respondents from 283 of total employees as population. Sampling methods using simple random sampling to collect data. This means every employee have same opportunity to choice as a respondent. Data analysis technique using path analysis (structural equation modeling) that applied through AMOS 4.0 program. This analysis indicated work ability, motivation, and performance construct that tested, had confirmed with goodness of fit indices that shows significant value on each construct and observed variables. This result of data analysis indicates positive influence of each construct and observed variables in the model.

Limitation that identified in this research was limitation on sampling scope. This research conditionally at one branch of Danamon Bank in Semarang. For future research agenda this research deeply on the theme and scope, for example threatened on all operational areas of Danamon Bank on Indonesia to give more clear description about work ability and motivation influence on employee performance.

Keywords: Empowerment, training, salary, work environment, promotion opportunity, interpersonal relationships, job security and safety, work ability, motivation, and performance

ABSTRAKSI

Bank Danamon sebagai salah satu bank terkemuka di Indonesia tidak terlepas dari permasalahan sumber daya manusia. Permasalahan yang sering timbul adalah indikasi adanya penurunan kemampuan kerja dan motivasi yang berdampak pada tingkat kinerja karyawan. Kemampuan dan motivasi kerja karyawan sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan, maka perlu diupayakan agar kemampuan kerja dan motivasi kerja karyawan Bank Danamon Semarang Pemuda dapat ditingkatkan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Herzberg (1996) mengemukakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah gaji, lingkungan kerja, kesempatan berpromosi, hubungan interpersonal, serta keamanan dan keselamatan kerja. Sedangkan kemampuan kerja dipengaruhi oleh pemberdayaan karyawan dan pelatihan kerja.

Analisis data dilakukan terhadap 125 responden dari total 283 karyawan. Pengambilan sampel dilakukan secara simple random sampling di mana semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel. Teknik analisis data menggunakan *path analysis (structural equation modeling)* yang dioperasikan melalui program AMOS menunjukkan konstruk kemampuan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan yang diuji, memenuhi kriteria keberterimaan yang dapat dilihat pada nilai signifikansi masing-masing variabel observasinya. Hasil temuan analisis data juga menunjukkan adanya pengaruh yang positif dari masing-masing konstruk dan observasi variabel penelitian.

Keterbatasan yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah keterbatasan dalam ruang lingkup pengambilan sampel. Penelitian ini hanya dikondisikan pada wilayah Semarang, pada hanya salah satu cabang Bank Danamon. Agenda penelitian mendatang seyogyanya mampu memperluas lingkup penelitian pada seluruh wilayah operasi Bank Danamon untuk memberikan gambaran yang jelas tentang pengaruh faktor kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada bank tersebut.

Kata kunci: pemberdayaan karyawan, pelatihan kerja, gaji/ upah, lingkungan kerja, kesempatan promosi, hubungan interpersonal, keamanan dan keselamatan kerja, kemampuan kerja, Motivasi kerja, Kinerja Karyawan.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sungguh suatu kebahagiaan yang tiada tara bahwasannya Tuhan telah mengijinkan penulis menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar, guna menyelesaikan program magister manajemen pada program pasca sarjana S2 di Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul: "ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KEMAMPUAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN".

Penulis sangat merasakan besarnya kasih Tuhan, yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran di tengah kekurangan dan keterbatasan penulis dalam penyusunan tesis ini di samping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak telah memungkinkan rampungnya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

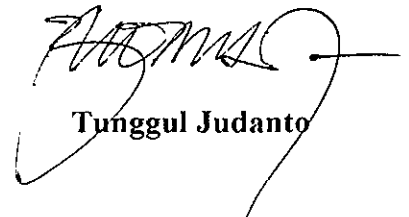
1. Bapak Drs. Harry Soesanto, MMR. sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
2. Bapak Drs. Prasetyono, MSi. sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
3. Ketua program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo dan Para Dosen beserta seluruh staf dan jajarannya, yang telah memberikan bimbingan dan pelayanan sebaik-baiknya.

4. Kepada Bapak, Ibu dan rekan-rekan semuanya, penulis panjatkan do'a kepada Tuhan Yang Maha Esa untuk membalas kemuliaan dan kebaikan Saudara.

Sebagai siswa yang sedang belajar, penulis juga menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis yang belum sempurna ini, mudah-mudahan di balik ketidaksempurnaan tesis ini, masih terdapat manfaat untuk kajian lebih lanjut yang dapat dipetik.

Semarang, 31 Oktober 2002

Penulis



Tunggul Judanto

DAFTAR ISI

	Hal.
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan Tesis	ii
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Perumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian	10
1.3.1 Tujuan Penelitian	10
1.3.2 Kegunaan Penelitian	11
 BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN KERANGKA BERPIKIR TEORITIS.....	 12

2.1. Telaah Pustaka	12
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	12
2.1.2 Kemampuan Karyawan.....	18
2.1.3 Pemberdayaan Karyawan.....	19
2.1.4 Pelatihan Kerja	21
2.1.5 Motivasi Karyawan.....	23
2.1.6 Faktor-Faktor Motivasi kerja.....	25
2.1.6.1 Upah/Gaji.....	26
2.1.6.2 Lingkungan Kerja.....	27
2.1.6.3 Kesempatan Berpromosi.....	28
2.1.6.4 Hubungan Interpersonal.....	29
2.1.6.5 Keamanan dan Keselamatan Kerja	30
2.1.7 Hubungan Kemampuan kerja, Motivasi, dan Kinerja Karyawan.....	31
2.2. Penelitian terdahulu	32
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis	35
2.3. Hipotesis	36
2.4. Definisi Operasional Variabel.....	36
2.5. Dimensionalisasi Variabel	38

BAB III	METODE PENELITIAN	48
3.1.	Jenis dan Sumber Data	48
3.2.	Populasi dan Sampling	49
3.3.	Metode Pengumpulan Data	50
3.4.	Uji Validitas dan Reliabilitas Data	51
3.5.	Teknik Analisis Data	51
BAB IV	ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS.....	66
4.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian dan data deskriptif	66
4.1.1.	Gambaran Umum Obyek penelitian	66
4.1.2.	Gambaran Responden	68
4.1.2.1	Gambaran responden Berdasar jenis kelamin...	68
4.1.2.2	Gambaran responden Berdasar Pendidikan	69
4.1.2.3	Gambaran Responden Berdasar masa Kerja.....	70
4.1.2.4	Gambaran Responden Berdasar Usia	71
4.2.	Proses dan Hasil Analisis Data	72
4.2.1	Path Analysis	72
4.2.2	Evaluasi Normalitas Data	75
4.2.3	Evaluasi Outliers.....	76
4.2.3.1	Univariate Outliers	76
4.2.3.2	Multivariate Outliers	77
4.2.4	Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity.....	78

4.2.5 Evaluasi Nilai Residual	79
4.2.6 Uji reliability dan validity	81
4.2.7 Analisis Efek antar Konstruk	82
4.3. Pengujian Hipotesis	85
4.3.1 Pengujian Hipotesis 1	85
4.3.2 Pengujian Hipotesis 2	86
4.3.3 Pengujian Hipotesis 3	87
4.3.4 Pengujian Hipotesis 4	88
4.3.5 Pengujian Hipotesis 5	88
4.3.6 Pengujian Hipotesis 6	89
4.3.7 Pengujian Hipotesis 7	90
4.3.8 Pengujian Hipotesis 8	90
4.3.9 Pengujian Hipotesis 9	91
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	93
5.1. Simpulan masalah Penelitian	93
5.1.1 Simpulan Hipotesis 1	94
5.1.2 Simpulan Hipotesis 2	95
5.1.3 Simpulan Hipotesis 3	96
5.1.4 Simpulan Hipotesis 4	97
5.1.5 Simpulan Hipotesis 5	98
5.1.6 Simpulan Hipotesis 6	98

5.1.7 Simpulan Hipotesis 7	99
5.1.8 Simpulan Hipotesis 8	100
5.1.9 Simpulan Hipotesis 9	101
5.2. Implikasi Kebijakan Manajerial	102
5.3. Keterbatasan Penelitian	104
5.4. Agenda Penelitian Mendatang	104

DAFTAR REFERENSI

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Jumlah Karyawan Yang Absen Pada Bank Danamon Semarang Pemuda Tahun 2001	3
Tabel 1.2. Komposisi Pegawai Menurut Jenis Pendidikan Formal	7
Tabel 1.3. Komposisi Pegawai Menurut Kelompok Usia	8
Tabel 2.2 Penelitian terdahulu	34
Tabel 3.4.1. Variabel Observasi dan Indikator Pengukurnya	55
Tabel 3.4.3. Goodness of Fit Indices	64
Tabel 4.1.1. Responden Berdasarkan Jenis kelamin	69
Tabel 4.1.2. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	69
Tabel 4.1.3. Responden Berdasarkan Masa Kerja	70
Tabel 4.1.4. Responden Berdasarkan Usia	71
Tabel 4.2.1. Regression Weight	74
Tabel 4.2.2. Indeks Pengujian Kelayakan Model	74
Tabel 4.2.3. Assessment of Normality	75
Tabel 4.2.4. Hasil Data Observasi Outlier	77
Tabel 4.2.5. Standardized Residual Covariances	80
Tabel 4.2.6. Item-total Statistics	82
Tabel 4.2.7. Analisis Efek Antar Konstruk	84
Tabel 4.3. Kesimpulan Hipotesis	92

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.3 : Kerangka Pemikiran Teoritis	33
Gambar 2.6a : Pemberdayaan Karyawan	38
Gambar 2.6b : Pelatihan Kerja	39
Gambar 2.6c : Upah / gaji	40
Gambar 2.6d : Lingkungan Kerja	41
Gambar 2.6e : Kesempatan Berpromosi	42
Gambar 2.6f : Hubungan Interpersonal	43
Gambar 2.6g : Keamanan dan Keselamatan Kerja	44
Gambar 2.6h : Kemampuan Kerja	45
Gambar 2.6I : Motivasi kerja	46
Gambar 2.6j : Kinerja Karyawan	47
Gambar 3.4 : Path Analysis Model analisis Pengaruh Faktor-Faktor Kemampuan Kerja dan Motivasi terhadap kinerja Karyawan	59
Gambar 4.2.1 : Path Analysis Model analisis Pengaruh Faktor-Faktor Kemampuan Kerja dan Motivasi terhadap kinerja Karyawan	73

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A:	KUESIONER PENELITIAN
LAMPIRAN B:	RELIABILITY DAN VALIDITY
LAMPIRAN C:	HASIL PATH ANALYSIS
LAMPIRAN D:	DATA TOTAL
LAMPIRAN E:	DAFTAR RIWAYAT HIDUP

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan, sebab menurut Mangunwijaya (1996), manusia adalah pelaku sentral dalam suatu perusahaan. Secanggih apapun teknologi, tanpa Sumber Daya Manusia yang mampu menanganinya maka teknologi tersebut tak akan berarti apapun (Suharda, 1999). Hal ini membuktikan bahwa pencapaian tujuan perusahaan sangat tergantung pada tenaga kerja yang menggerakkannya. Oleh sebab itu perusahaan bertanggung jawab dan perlu memperhatikan tingkat kesejahteraan pekerja. *Survey Watson Wyatt Worldwide* terhadap 2.143 perusahaan pada akhir tahun 1997 menunjukkan bahwa karyawan sebagai SDM memang tidak bisa diperlakukan sebagai komponen produksi semata. SDM merupakan komponen usaha yang selalu menyita konsentrasi untuk selalu diurus, karena hukumnya masih sama dan masih tetap sama sampai kapan pun (Suharda, 2000).

Theo Sudimin (1997) menyatakan bahwa manajemen dan pekerja perusahaan merupakan dua pihak yang mengikatkan diri dalam hubungan kerja. Dalam pemikiran manajemen modern telah berkembang suatu praktek bahwa kedua pihak tersebut saling membutuhkan. Artinya, konsep lama bahwa pekerja membutuhkan pekerjaan dan perusahaan dengan sesuka hati memutuskan

hubungan kerja, apabila sudah tidak memerlukan lagi, telah lama ditinggalkan karena mereka ikut serta menentukan kelangsungan hidup perusahaan.

Gary Dessler (1999) dalam penelitiannya menemukan bahwa misi dan ideologi yang jelas dari sebuah perusahaan akan memberikan manfaat ganda : (1) misi perusahaan yang jelas akan meningkatkan komitmen pekerja (2) ideologi perusahaan akan menginternalisasikan arahan bagi perilaku para pekerja.

Pucuk pimpinan perusahaan perlu bijaksana dalam mengelola sumber daya manusia karena yang dihadapi bukanlah mesin tetapi menyangkut juga kejiwaan atau kebutuhan psikologis. Sumber daya manusia mempunyai motivasi yang beragam dalam bekerja apabila motivasi tersebut dapat dikelola secara baik maka dapat meningkatkan kinerjanya. Menurut Musanef (1994) keberhasilan suatu usaha sangat ditentukan oleh orang-orang yang berada di dalam organisasi, baik yang digerakkan maupun yang menggerakkan. Suatu organisasi tidak akan berhasil mencapai tujuan apabila manusia yang berkarya di dalamnya tidak memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh usaha kerjasama tersebut.

Mengingat motivasi kerja karyawan sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan, maka perlu diupayakan agar motivasi kerja karyawan Bank Danamon Semarang Pemuda dapat ditingkatkan. Secara kualitatif, penurunan motivasi kerja diindikasikan dari adanya 1) kurang-perhatian karyawan dalam bekerja, yang merupakan bentuk kegelisahan seperti kecenderungan untuk memperlambat pekerjaan, 2) absen (pura-pura sakit), 3) menjauhkan diri dari hubungan kerja antar karyawan ataupun dengan pimpinan.

Secara kuantitatif, indikasi adanya penurunan motivasi kerja ditunjukkan oleh tingginya tingkat absensi karyawan Bank Danamon Semarang Pemuda yang dapat dilihat pada tabel 1.1

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan Yang Absen Pada Bank Danamon Semarang Pemuda
Tahun 2001

BULAN	PEGAWAI SECARA KESELURUHAN	PEGAWAI YANG HADIR SEBULAN PENUH		PEGAWAI YANG ABSEN	
		JUMLAH	PERSENTASE (%)	JUMLAH	PERSENTASE (%)
JANUARI	253	244	96.5	9	3.5
PEBRUARI	253	239	95.7	14	4.3
MARET	256	249	97.2	7	2.8
APRIL	256	247	96.3	9	3.7
MEI	267	261	97.8	6	2.2
JUNI	267	262	98.1	5	1.9
JULI	267	252	94.2	15	5.8
AGUSTUS	271	251	92.8	20	7.2
SEPTEMBER	271	261	96.4	10	3.6
OKTOBER	275	269	97.7	6	2.3
NOVEMBER	280	278	99.3	2	0.7
DESEMBER	283	267	94.5	16	5.5

Sumber : Bank Danamon Semarang Pemuda, 2001.

Tabel 1.1 di atas menunjukkan, selama satu tahun pada tahun 2001 persentase jumlah karyawan yang absen pada Bank DANAMON Semarang cukup memprihatinkan, dimana rata-rata tiap bulannya mencapai lebih dari 3.6 persen. Persentase karyawan yang absen tertinggi pada tahun 2001 terjadi pada bulan Agustus 2001 sebesar 7.2 persen, diikuti bulan Juli 5.8 persen dan Desember 5.5 persen. Besarnya angka persentase karyawan yang absen dapat diindikasikan telah menurunnya motivasi kerja karyawan.

Masalah menurunnya motivasi kerja tersebut perlu diantisipasi sejak dini agar kinerja karyawan tidak mengalami penurunan. Analisis motivasi kerja

karyawan dapat dilakukan melalui dua sisi, yaitu dari sisi karyawan itu sendiri (internal) maupun dari luar diri karyawan (eksternal). Secara internal dapat dianalisis melalui penelaahan motivasi kerja, sedangkan secara eksternal dapat ditelaah dari lingkungan kerja karyawan.

Motivasi kerja merupakan sesuatu hal yang fundamental. Hal ini mengacu pada pendapat Buchari Zainun (1990) yang menyatakan bahwa motivasi dapat dilihat sebagai bagian yang fundamental dari kegiatan manajemen sehingga sesuatunya dapat ditujukan kepada pengarahannya potensi sumber daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan, dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi, menciptakan kebersamaan, dalam menjalankan tugas-tugas perseorangan maupun kelompok dalam organisasi.

Motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks karena pada dasarnya manusia itu mudah untuk dimotivasi, dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Masalah ini menjadi sulit pada saat menentukan imbalan apa yang dianggap penting bagi seseorang, karena sesuatu yang dianggap penting bagi seseorang belum tentu penting bagi orang lain. Secara objektif kebutuhan manusia makin lama makin meningkat, walau bagaimana pun di balik itu semua tersimpan suatu motivasi yang kuat bagi kehidupan, yaitu dorongan untuk maju (Kusdiarti, 1997).

Dalam ekonomi global yang menjadikan dunia tanpa batas, karena kemajuan teknologi komunikasi dan informasi, dunia usaha menghadapi para konsumen yang semakin *well-informed*. Kondisi tersebut mendorong persaingan bisnis global semakin kompetitif. Di samping itu, kecenderungan ke

arah perdagangan bebas serta berbagai program peningkatan keunggulan daya saing yang dilakukan perusahaan juga memacu tingkat persaingan yang semakin ketat.

Pada kondisi tersebut di atas, keberhasilan dalam bersaing akan semakin tergantung pada kinerja (*Performance*) sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia menurut Gibson (1990) adalah fungsi dari motivasi dan ability, atau perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Oleh karena peningkatan kinerja sumber daya manusia dapat diupayakan melalui kedua variabel, yakni kemampuan dan motivasi kerja.

Motivasi merupakan kemauan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls (Harsey & Blancard :1996). Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi adalah karakteristik individu, karaktersitik pekerjaan dan karakteristik organisasi, Stoner (1986). Perbedaan-perbedaan ketiga karakteristik tersebut mempunyai signifikansi terhadap motivasi sumber daya manusia dalam mencapai suatu tujuan, baik tujuan individu maupun organisasi. Sedangkan menurut Herzberg (1996) mengemukakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor di antaranya adalah gaji, lingkungan kerja, kesempatan berpromosi, hubungan interpersonal, serta keamanan dan keselamatan kerja.

Kemudian variabel kedua yang mempengaruhi kinerja (*performance*) adalah kemampuan sumber daya manusia. Menurut Gibson (1990) kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan.

Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Snell (1992) mengemukakan apabila kemampuan karyawan rendah akan menggunakan waktu dan usaha yang lebih besar daripada karyawan yang berkemampuan tinggi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Setiap pekerjaan memerlukan kemampuan pengetahuan, kemampuan ketrampilan dan kemampuan sikap. Kemampuan ketrampilan secara luas mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu obyek tertentu. Sedangkan kemampuan ketrampilan adalah kemampuan psikomotorik dan teknis pelaksanaan kerja tertentu. kemampuan kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh pelatihan kerja yang telah diikuti (Haywood, 1992) dan pemberdayaan karyawan (Corsun & Enz, 1999).

Kemudian kinerja yang baik akan memberikan imbalan baik extrinsic maupun intrinsic, sebaliknya apabila kinerja cenderung jelek maka akan membawa reward yang sebaliknya (Terence R. Mitchell, 1992). Performance sumber daya manusia manfaatnya dapat dirasakan pada dunia bisnis dan industri. Banyak perusahaan (74%-89%) melakukan *performance appraisal* ini untuk berbagai kepentingan yaitu keputusan sumber daya manusia, program evaluasi maupun studi terhadap perilaku (Cheveland at.al, 1989).

Namun kenyataan yang ada di Bank Danamon Semarang Pemuda, terdapat indikasi kurang memadainya integritas SDM, Kurangnya tenaga professional serta lambatnya antisipasi internal terhadap tuntutan bisnis dan masyarakat.

Dalam era reformasi dan transparansi, Bank Danamon Semarang Pemuda dituntut meningkatkan kinerja yang lebih baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Untuk itu Bank Danamon Semarang Pemuda memerlukan SDM yang profesional dan berintegritas tinggi.

Peningkatan SDM tidak terlepas dari potret masukan tenaga kerja di instansi tersebut. Jumlah pegawai di lingkungan Bank Danamon Semarang Pemuda sebanyak 283 (dua ratus delapan puluh tiga) orang, dengan komposisi berdasarkan strata pendidikan formal, sebagai berikut :

- ♦ Pendidikan S-1 sejumlah 148 orang
- ♦ Pendidikan D-III/ Sarjana Muda sejumlah 51 orang
- ♦ Pendidikan Menengah Atas (SLTA) sejumlah 81 orang
- ♦ Pendidikan Menengah Pertama (SLTP) sejumlah 3 orang

Tabel 1.2
Komposisi Pegawai Menurut Jenis Pendidikan Formal

No.	TINGKAT	PENDIDIKAN FORMAL						TOTAL
		SLTP	SLTA	D I	D III	S1	S2	
1	V	-	-	-	-	15	-	15
2	IV	-	-	-	10	26	-	36
3	III	-	-	-	21	57	-	78
4	II	-	21	-	14	30	-	65
5	I	3	60	-	6	20	-	89
JUMLAH		3	81	-	51	148	-	283

Sumber : Bank Danamon Semarang Pemuda, 2001.

Ditinjau dari segi komposisi usia pegawai, di lingkungan Bank Danamon Semarang Pemuda secara keseluruhan dapat dilihat sebagai berikut :

- ♦ Usia 18-30 tahun = 61 orang = 21.55 %

♦ Usia 31-40 tahun = 184 orang = 65.02 %

♦ Usia 41-50 tahun = 38 orang = 13.43 %

Tabel 1.3
Komposisi Pegawai Menurut Kelompok Usia

No.	UMUR	GOLONGAN					JUMLAH
		V	IV	III	II	I	
1	18-30	-	-	12	17	32	61
2	31-40	-	23	93	51	17	184
3	41-50	3	8	20	5	2	38
JUMLAH		3	31	125	73	51	283

Sumber : Bank Danamon Semarang Pemuda, 2001.

Dari gambaran yang ditunjukkan pada Tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa sebenarnya potret karyawan Bank Danamon Semarang dari sisi pendidikan menunjukkan komposisi yang baik, sehingga bisa memberikan kemampuan kerja yang baik pula. Sedangkan pada Tabel 1.3 menunjukkan sebagian besar karyawan Bank Danamon termasuk pada usia yang produktif dan termotivasi serta memiliki kesempatan yang luas dalam karir, sehingga data di atas memberikan gambaran adanya usaha di bidang sumber daya manusia untuk memperoleh kinerja karyawan yang diharapkan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka perlu diteliti tentang ***“ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KEMAMPUAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus pada Bank Danamon Semarang Pemuda).”***

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas maka yang menjadi perumusan masalah, yaitu :

1. Bagaimana pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kemampuan kerja karyawan pada Bank danamon Semarang Pemuda?
2. Bagaimana pengaruh pelatihan kerja terhadap kemampuan kerja karyawan pada Bank Danamon Semarang Pemuda?
3. Bagaimana pengaruh upah / gaji terhadap motivasi karyawan pada Bank Danamon Semarang Pemuda?
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi karyawan pada Bank Danamon Semarang Pemuda?
5. Bagaimana pengaruh kesempatan berpromosi bagi karyawan terhadap motivasi karyawan pada Bank Danamon Semarang Pemuda?
6. Bagaimana pengaruh hubungan interpersonal individu terhadap motivasi karyawan pada Bank Danamon Semarang Pemuda?
7. Bagaimana pengaruh keamanan dan keselamatan kerja terhadap motivasi karyawan pada Bank Danamon Semarang Pemuda?
8. Bagaimana pengaruh kemampuan terhadap kinerja (*performance*) karyawan pada Bank Danamon Semarang Pemuda?
9. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja (*performance*) karyawan pada Bank Danamon Semarang Pemuda?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan penelitian yang ada, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kemampuan kerja karyawan pada Bank Danamon Semarang Pemuda
2. Menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kemampuan kerja karyawan pada Bank Danamon Semarang Pemuda
3. Menganalisis pengaruh upah / gaji terhadap motivasi karyawan pada Bank Danamon Semarang Pemuda
4. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi karyawan pada Bank Danamon Semarang Pemuda
5. Menganalisis pengaruh kesempatan berpromosi terhadap motivasi karyawan pada Bank Danamon Semarang Pemuda
6. Menganalisis pengaruh hubungan interpersonal terhadap motivasi karyawan pada Bank Danamon Semarang Pemuda
7. Menganalisis pengaruh keamanan dan keselamatan kerja terhadap motivasi karyawan pada Bank Danamon Semarang Pemuda
8. Menganalisis pengaruh kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan pada Bank Danamon Semarang Pemuda.
9. Menganalisis pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan pada Bank Danamon Semarang Pemuda.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Sedangkan kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian yang dilakukan adalah :

1. Secara teoritis dapat memberikan sumbangan dalam memperluas khasanah dalam ilmu manajemen sumber daya manusia
2. Secara praktis membantu pihak manajemen pada Bank Danamon Semarang Pemuda, khususnya dalam pengambilan keputusan tentang peningkatan kinerja dan imbalan sumber daya manusia.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN KERANGKA BERPIKIR TEORITIS

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Kinerja Karyawan

Menurut kamus umum kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Seymour (1991) menyatakan bahwa kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Menurut As'ad (1989) mengutip dua pendapat, pertama dari Maier yang memberi batasan bahwa kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, Kedua dari pendapat Lawler dan Porter, menyatakan bahwa kinerja adalah "*Successful role achievement* " yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.

Sedangkan penulis lain, Byars dan Rue (1988) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi di atas, menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Korelasi antara kinerja dengan kepuasan menurut Lopez (1992) mempunyai tingkat signifikansi tinggi. Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam

penilaian perilaku secara mendasar, meliputi : (1) Kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5) keputusan yang di ambil, (6) perencanaan kerja dan (7) deskripsi pekerjaan.

Sedangkan Ivancevich (1993) mengevaluasi kinerja karyawan dalam dua kategori: pertama, pada karyawan teknik, yang mencakup kompetensi teknis, kesanggupan mencukupi kebutuhan sendiri, hubungan dengan orang lain, kompetensi komunikasi, inisiatif, kompetensi administrasi, keseluruhan hasil kinerja karyawan teknik. Kedua, evaluasi terhadap ilmuwan yang mencakup kreatifitas, kontribusi yang diberikan, usaha kelompok kerja, keseluruhan hasil kerja ilmuwan. Halim mengukur kinerja para mandor dengan, kualitas kinerja mereka, produktifitas dalam pekerjaan, usaha yang dicurahkan dalam pekerjaan, kecepatan bekerja dan keseluruhan pekerjaan yang menimbulkan kinerja.

Penilaian kinerja di atas dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen untuk menentukan kebijakan sumber daya manusia tentang apa yang terbaik untuk diberikan kepada karyawan dalam rangka mencapai tujuan. Menurut Flipppo (1996) penilaian kinerja menyediakan informasi untuk membantu, membuat dan melaksanakan keputusan mengenai beberapa subyek seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian dan pemindahan.

Adapun beberapa metode penilaian kinerja, seperti yang diungkapkan oleh Dessler (1998) terdiri :

- a. Metode Skala penilaian grafik, yaitu skala yang mendaftarkan sejumlah ciri dan kisaran kinerja untuk masing-masing karyawan kemudian dinilai dengan

mengidentifikasi skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja untuk masing-masing ciri.

- b. Metode Skala penilaian berjangkarkan perilaku (BARS), suatu metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkarkan skala berdasarkan kuantitas pada contoh-contah naratif spesifik dari kinerja yang baik dan yang jelek.
- c. Metode manajemen berdasarkan sasaran (MBO), metode ini meliputi penetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing-masing karyawan dan selanjutnya secara berkala meninjau kemajuan yang dicapai

Manfaat dari penilaian kinerja sumber daya manusia, menurut Handoko (1989) adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan sumber daya manusia, manajer dan Departemen sumber daya manusia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki kinerja.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan gaji, bonus dan kompensasi bentuk lain.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja pada masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.

4. Kebutuhan- kebutuhan latihan dan pengembangan

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik kinerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.

Kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan dan kelemahan prosedur staffing Departemen sumber daya manusia.

7. Ketidakakuratan informal

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi sumber daya manusia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan sumber daya manusia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

Menurut Allan dan Meyer (1990) terdapat tiga komponen komitmen organisasi yaitu affective, continuan dan Normatif. Komitmen afektif menunjukkan kemampuan emosional pekerja dalam hal mengidentifikasi dan membangun organisasi. Komitmen continuan menunjukkan adanya komitmen

yang didasarkan pada serikat pekerja di dalam organisasi. Komitmen normatif menunjukkan perasaan memiliki pekerja untuk tetap bertahan di organisasi.

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja karyawan maka mengharapkan kinerja organisasi akan semakin baik. Sehubungan dengan hal tersebut maka dalam penelitian ini pendekatan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individual menurut John Bernadin (1993, p.75) dengan menggunakan 6 kriteria yaitu:

a. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

c. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain

d. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya

e. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

f. Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan

2.1.2 Kemampuan Karyawan

Sejauh mana seseorang karyawan dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung kepada kemampuannya. Menurut Gibson (1990) kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melakukan pekerjaan

Kemudian menurut Snell (1992) mengemukakan, apabila kemampuan karyawan rendah akan menggunakan waktu dan usaha yang lebih besar daripada karyawan berkemampuan tinggi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, ketrampilan dengan baik. Pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dimiliki oleh seseorang karyawan akan menentukan kesiapan untuk suatu pekerjaan. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kemampuan pengetahuan, secara luas mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu obyek tertentu. Menurut Suriasumatri (1990) manusia memperoleh pengetahuannya lewat intuisi dan wahyu dari Tuhan yang disampaikan lewat pesuruh-Nya. Secara garis besar pengetahuan digolongkan dalam tiga kategori, yaitu pengetahuan tentang apa yang baik dan yang buruk, indah dan jelek serta apa yang benar dan salah (logika)
- b. Kemampuan keterampilan adalah kemampuan psikomotorik dan teknik pelaksanaan kerja tertentu.

Prinsip dasar manajemen menyatakan bahwa kinerja merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuan dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Feldman, 1988).

Penelitian ini pernah dilakukan oleh Wright, et.al (1995) dengan mengkonstruksi model motivasi sebagai *Achivement for Need* dan *Ability* dengan *cognitive Ability*. Hasil penelitian menerima H1 sebagai hubungan antara *Need for Achivement* dan *performance* dengan *ability*, Kinerja akan rendah bila *ability* rendah. Dan sebaliknya kinerja akan tinggi jika *cognitive ability* tinggi.

2.1.3 Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan berangkat dari pertanyaan “apa yang dapat dicapai” (what can be) dengan memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka (Mulyadi & Setyawan, Juni 1999 dan Smith et.al, 1993). Menurut Carlzon (Miwaldani, 1999) menggambarkan *empowerment*/ pemberdayaan bukan hanya sekedar memberdayakan seseorang dari struktur lingkungan yang kaku. Pemberdayaan dapat diwujudkan dengan teknik partisipasi manajemen MBO, kualitas lingkungan dan goal setting dari kemampuan karyawan untuk memberikan kekuasaan atau pendelegasian wewenang (Conger dan Kanungo, 1988).

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Tsey dan Every (2000, p.509) bahwa hasil dari pemberdayaan karyawan adalah karyawan mempunyai kemampuan dalam pemecahan masalah dan dapat mengetahui penyebab timbulnya suatu masalah. Apabila perusahaan ingin melaksanakan pemberdayaan terhadap SDM-nya, maka perlu perubahan dalam kontak psikologis antara

manajemen dan karyawan sebab diperlukan adanya perilaku dan harapan-harapan baru.

Menurut Khan (1997), pemberdayaan merupakan hubungan interpersonal yang berjalan yang mendorong *mutual trust* antara karyawan dan majikan. Untuk hal ini, jelas pemberdayaan memerlukan tindakan sungguh dari pihak manajemen untuk menyerahkan kekuasaan pada karyawan untuk menentukan cara terbaik untuk melaksanakan aktivitas mereka, menilai hasilnya dan mengontrol sarana produksi dalam satu kata otonomi (Wilberforce, Januari 2000). Sehingga dengan adanya pemberdayaan dapat meningkatkan kemandirian dan kemampuan untuk bekerjasama secara efektif (Anonymous, 1996, p.21). Menurut Mulyadi dan Setyawan, Juni 1999). Pemberdayaan dapat ditinjau melalui dua sudut pandang yaitu:

1. Dari sudut pandang manajer

Pemberdayaan merupakan proses pemberian kuasa kepada karyawan untuk memampukan diri karyawan di dalam merencanakan dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan menjadi tanggung jawab karyawan.

2. Dari sudut pandang karyawan

Pemberdayaan merupakan proses untuk meningkatkan keandalan dirinya agar dipercaya oleh manajer dalam merencanakan dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan.

Menurut Corsun dan Enz (1999), pemberdayaan ini diukur melalui dimensi-dimensi yaitu:

1. *Personal influence* / pengaruh pribadi (PI), adalah sejauh mana individu memiliki pilihan berkenaan dengan perilaku mereka sendiri.
2. *Self-efficacy* / keefektifan diri (SE), adalah sejauh mana karyawan mempunyai keyakinan pada dirinya untuk melaksanakan kerja secara tuntas (Corsun dan Enz, 1999) melalui pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya (Gist, 1987).
3. *Meaningfulness*/ makna kerja (ME), adalah sampai sejauh mana karyawan menemukan pemenuhan dalam apa yang mereka kerjakan (Corsun dan Enz, 1999) atau nilai dari makna kerja yang meliputi kepercayaan, nilai dan perilaku (Spreitzer, 1995).

Dari uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kemampuan kerja.

2.1.4 Pelatihan Kerja

Program pelatihan dikatakan efektif apabila program tersebut mampu menghasilkan perubahan sesuai yang dikehendaki oleh organisasi, terutama perubahan dalam kemampuan karyawan (Boyce, 1996, p.72). Program pelatihan yang efektif akan memberikan informasi mengenai perbaikan kinerja yang diinginkan juga ukuran perbaikan kinerja yang sesuai dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya (Haywood, 1992). Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Geisler & Justus (1998, p.27), dimana pelatihan akan meningkatkan kemampuan kerja dan kinerja karyawan.

Menurut Carey (1995) agar suatu program efektif maka program tersebut harus mengandung dua faktor kunci sebagai penentu keberhasilannya. Dua faktor kunci tersebut adalah:

1. Memilih orang yang tepat untuk dididik dan dilatih
2. Menentukan tujuan program yang tepat

Kemampuan kerja akan mempengaruhi prestasi dalam bentuk peningkatan kemampuan kerja, maka pelaksanaan kerja akan lebih baik. Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan adalah dengan mengadakan pelatihan kerja (Henry Simamora, 1998). Menurutnya pelatihan kerja adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, atau perubahan sikap individu.

Manfaat yang diperoleh dari pelatihan ini menurut Henry Simamora adalah:

1. Peningkatan kuantitas dan kualitas produktivitas
2. Mengurangi jumlah biaya kecelakaan dan kegagalan kerja
3. Membantu karyawan dalam meningkatkan dan mengembangkan kemampuan dan kepribadian mereka
4. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan untuk mencapai standar

Dengan peningkatan yang demikian maka dapat dikatakan bahwa prestasi karyawan dan juga aspek psikologis karyawan dapat ditingkatkan yang akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan juga. Latihan kerja adalah suatu kegiatan atau proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang dan yang akan datang melalui pengembangan,

kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap yang layak. Dengan demikian melalui pelatihan kerja akan dapat diperoleh peningkatan kemampuan prestasi kerja.

Latihan kerja sendiri didefinisikan sebagai suatu proses yang berjalan terus menerus dan tidak hanya proses sesaat saja. Dari hal di atas dapat disimpulkan bahwa latihan kerja yang diadakan oleh perusahaan dapat membantu karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan menambah keterampilan kerja karyawan dan akan meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam perusahaan.

Dari uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2 : Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kemampuan kerja karyawan

2.1.5 Motivasi Karyawan

Motivasi sulit didefinisikan (Steer & Porter, 1997), motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu (Lutahn ; 1995). Pendapat lain motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan, Heidjerachman (1982). Robbin (Raharjo: 1987) memberikan batasan motivasi merupakan hasrat untuk melakukan sesuatu yang digerakkan oleh semangat bertindak guna memuaskan kebutuhan. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi berkisar pada: Kebutuhan (*need*) – Dorongan (*drives*) – Rangsangan (*incentive*).

Gibson (1990) teori motivasi terdiri, pertama *content theories* atau teori kepuasan yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Kedua adalah *process theory* atau teori proses yaitu yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung dan dihentikan. Kedua kategori tersebut mempunyai pengaruh penting bagi para manajer untuk memotivasi karyawan. Dan ketiga adalah *Contemporary Theories*, yang merupakan gabungan *content theory* dengan *process theory*. Masing-masing ahli aliran perilaku membagi aliran tersebut dalam pandangan kritis yang terjadi selama waktu pengukuran motivasi (Luthans: 1995).

Motivasi seseorang itu ditentukan oleh intensitas motifnya. Sedangkan motif itu sendiri adalah dorongan kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls (Harsey & Blanced, 1986). Menurut Porter & Mils sebagaimana dikutip oleh Stoner (1996) mengklasifikasikan tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi, yaitu perbedaan karakteristik individu, perbedaan karakteristik pekerjaan serta karakteristik organisasi. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Karakteristik Individu, perbedaan-perbedaan tersebut dibawa ke dalam dunia kerja sehingga motivasi individu di dalam organisasi bervariasi. Apabila pimpinan tidak dapat memahami perbedaan itu, maka ia tidak akan dapat memotivasi bawahannya secara efektif. Seorang karyawan mempunyai motivasi untuk memperoleh uang sebanyak-banyaknya, ia akan rajin bekerja

- keras dengan resiko pekerjaan yang tinggi, dibandingkan dengan karyawan lain yang mempunyai motivasi mengutamakan keselamatan.
- b. Karakteristik pekerjaan, karakteristik pekerjaan yang berbeda memerlukan persyaratan kecakapan, identitas tugas, signifikansi tugas serta derajat otonomi yang berbeda pula. Perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan akan memerlukan tipe pekerja yang tepat sesuai dengan spesifikasi kerja yang ada.
 - c. Karakteristik situasi kerja, karakteristik ini ditunjukkan dengan kebijakan dan kultur yang berbeda dari masing-masing individu dalam organisasi serta hubungan antar masing-masing individu dalam organisasi. Dalam rangka mencapai kinerja yang optimal, pimpinan organisasi harus mempertimbangkan hubungan faktor-faktor tersebut dan pengaruhnya terhadap perilaku individu para karyawan.

Subtansi dari *performance* adalah melakukan evaluasi terhadap motivasi (*motivation*) dan Kemampuan (*ability*). Kekuatan motivasi adalah valensi dengan *expectancy* (*Vroom, Theory*), selanjutnya *performance* adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kemudian menurut Michael M. Haris (1994) Kinerja dipengaruhi oleh motivasi, selanjutnya dijelaskan pula bahwa apabila memasukkan faktor *ability* sudah terintegrasi pada variabel pengaruh motivasi.

2.1.6. Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Teori yang dikemukakan oleh Herzberg bahwa ada dua faktor yaitu faktor yang membuat orang puas dan tidak puas (*dissatisfiers-satisfiers*). Di dalam penelitian motivasi dikemukakan bahwa ada serangkaian kondisi ekstrinsik,

keadaan pekerjaan (*job context*), yang menyebabkan rasa tidak puas di antara para karyawan bila kondisi itu tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, maka karyawan akan puas. Faktor-faktor motivasi tersebut antara lain:

2.1.6.1. Upah / Gaji Karyawan

Dalam suatu sistem upah telah disepakati sebagai faktor-faktor yang sangat penting dalam mewujudkan penampilan kerja yang baik. Di negara industri seperti AS diperkirakan antara 70% sampai 80% perusahaan / organisasi mempergunakan sistem ini untuk mendorong / memotivasi karyawan. Demikian seperti pendapat yang dikemukakan oleh Fink dan Longenecker (1998, p.36) bahwa frustrasi akibat rendahnya kompensasi akan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dengan kata lain motivasi kerja yang penting dalam mewujudkan pekerjaan yang produktif dan berkualitas bagi pekerjaan di bidang kerja masing-masing (Costa, 1993, p. 79).

Mewujudkan sistem upah itu tidaklah mudah, karena ditemui dalam kenyataan bahwa para manajer berupaya menekan pembiayaan seminimal mungkin melalui pembayaran upah. Sebaliknya para pekerja mengharapkan pemberian upah dalam jumlah maksimal, atau sekurang-kurangnya memenuhi unsur yang wajar dan adil.

Berikutnya dihadapi pula kesulitan dalam menetapkan besarnya upah yang dapat memotivasi karyawan. Kesulitan terutama sekali disebabkan oleh adanya berbagai perbedaan secara individual, kelompok / tim berdasarkan pangkat dan jabatan dalam keseluruhan organisasi / perusahaan (Hani Handoko, 1995, p.363).

Berdasarkan uraian tersebut maka perlu ditegaskan bahwa dalam memotivasi karyawan yang banyak dipersoalkan adalah mengenai kompensasi tidak langsung, khususnya dalam bentuk insentif. Tujuan pemberian insentif pada dasarnya adalah (Hani Handoko, 1995,p. 366):

1. Sistem insentif dibentuk dalam hubungannya dengan sistem balas jasa (merit sistem), sehingga berfungsi dalam memotivasi karyawan agar terus menerus memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi kewajibannya.
2. Sistem insentif merupakan tambahan bagi gaji / upah dasar yang diberikan sewaktu-waktu dengan membedakan antara pekerja berprestasi dengan yang tidak / kurang berprestasi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Dari uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3 : Upah / gaji berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

2.1.6.2. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Dalam hal ini lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam bekerja (Smithers, 2000, p.833). Jadi di sini lingkungan kerja merupakan faktor yang penting dan besar pengaruhnya bagi perusahaan yang bersangkutan. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam lingkungan kerja adalah:

1. Faktor musik
2. Pertukaran udara
3. Penerangan yang cukup
4. Kebisingan

Dari uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H4 : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

2.1.6.3. Kesempatan Berpromosi

Promosi kerja dikaitkan dengan prestasi kerja yang dilakukan oleh karyawan. Dengan bekerja keras secara disiplin maka akan membuahkan hasil-hasil yang kongkrit dan positif bagi perusahaan. Prestasi karyawan atau manajer yang demikian haruslah dicatat dan diperhatikan. Dengan begitu akan membawa promosi yang diharapkan (Ninik Widiyanti dan Pandji Anorogo, 1993, p.56). Dalam mempromosi jabatan pegawai perlu diketahui kemampuan dan kekurangan dari karyawan, serta pengalaman dalam bekerja. Promosi jabatan ini juga sangat mempengaruhi motivasi karyawan (Knapp, 1998, p.20).

Dengan memberikan penilaian yang baik dan memberikan reward berupa kesempatan berpromosi misalnya naiknya tingkatan/ golongan karyawannya maka akan memotivasi karyawan untuk bekerja dan berprestasi dan berguna untuk perusahaan (Liu, 1996, p.181). Dari uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H5 : Kesempatan berpromosi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan

2.1.6.4. Hubungan Interpersonal Individu

Adalah hubungan karyawan dengan rekan sejawat atau dengan atasan. Hubungan dengan rekan sejawat dan atasan haruslah terlaksana dengan baik. Hubungan interpersonal merupakan hal yang sangat penting dalam faktor motivasi karena pada hakikatnya untuk mencapai suatu tujuan dengan melalui orang lain, maka seorang manajer ataupun karyawan haruslah berhubungan dan berkomunikasi secara efektif (Pandji Anorogo, 1998,p.56). Hal ini menunjukkan bahwa ada saling ketergantungan dalam hubungan antar karyawan maupun dengan manajer akan mempengaruhi tanggung jawab, motivasi dan kinerja karyawan (Van Der Vegt *et.al*, 1998, p.130). Arti pentingnya hubungan interpersonal dalam perusahaan:

1. Kelancaran tugas-tugas lebih terjamin
2. Dapat meningkatkan partisipasi antar karyawan
3. Pengawasan dapat dilaksanakan dengan baik.

Dengan demikian tinggi rendahnya hubungan interpersonal dalam organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja yang pada akhirnya berakibat pada kinerja karyawan (Dirks, 1999, p.451). Dari uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H6 : Hubungan interpersonal berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan

2.1.6.5. Keamanan / keselamatan kerja

Keamanan kerja adalah penciptaan lingkungan kerja dan pengadaan sarana-sarana kerja yang dapat menjamin keselamatan serta keamanan kerja. Tetapi tersedianya lingkungan kerja dan sarana kerja yang memadai itu mesti dibarengi pula dengan kesediaan para pekerja itu sendiri untuk mematuhi ketentuan-ketentuan kerja yang berlaku, khususnya ketentuan-ketentuan yang berkaitan dengan penggunaan sarana-sarana kerja, misalnya pemakaian kaca mata saat bekerja, atau pemakaian cadar atau seragam dalam bekerja. Itu semua untuk keamanan dan keselamatan dalam bekerja. Jaminan keamanan dan keselamatan kerja ini merupakan salah satu faktor motivasi karyawan dalam pekerjaannya (Berling, 2000).

Dilanggarnya ketentuan-ketentuan yang berkaitan dengan penggunaan peralatan keamanan dapat membuat pekerja terganggu kesehatannya atau malah tertimpa kecelakaan. Jadi karyawan melakukan pekerjaannya pada hakikatnya bukan hanya mendapatkan imbalan saja, jika memotivasi karyawan berdasarkan kompensasi saja maka kinerja yang diharapkan oleh perusahaan juga sulit dicapai. Walaupun faktor keamanan kerja merupakan motivator karyawan di bawah faktor imbalan (Kathawala *et.al*, 1990, p.29). Jadi salah satu faktor motivasi yang diperlukan antara lain adalah keamanan kerja agar karyawan merasa aman dan selamat saat mereka melaksanakan pekerjaannya (Pandji Anorogo, 1992,p.87). Dari uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H7 : Keamanan dan keselamatan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

2.1.7. Hubungan Faktor Kemampuan Kerja, Motivasi dan Kinerja Karyawan

Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang ternyata menentukan baik tidaknya kinerja individu tersebut. Hal ini dikemukakan oleh Anorogo (1993) bahwa suatu pekerjaan dalam hubungannya dengan pencapaian kinerja akan sangat dipengaruhi oleh motivasi yang mendasari manusia untuk melakukan pekerjaan. Sedangkan menurut Hani Handoko (1997, p.366), ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan baik atau tidak tergantung sampai sejauh mana faktor-faktor yang menjadi pendorong motivasi karyawan dapat terpenuhi.

Hieder (1998, p.85) mengemukakan bahwa orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki kemampuan (*ability*) yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu pula orang yang sebenarnya berability tinggi tetapi rendah motivasinya. Sedangkan Vroom (1994, p.102) menjelaskan bahwa kinerja seseorang merupakan fungsi dari interaksi perkalian antara motivasi dan kemampuan. Dengan asumsi bahwa hubungan perkalian tersebut adalah seseorang rendah pada salah satu komponennya maka kinerja karyawan tersebut akan rendah pula. Dengan kata lain dapat merupakan hasil dari motivasi yang rendah atau kemampuan yang tidak baik atau hasil kedua komponen (motivasi dan kemampuan) yang rendah.

Dari uraian di atas, dapat diajukan dua hipotesis yaitu sebagai berikut:

H8 : Kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H9: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.2. Penelitian Terdahulu

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Utomo Dharmanto (1997) dengan topik “Hubungan Antara Faktor-Faktor Motivasi, Kemampuan dan Persepsi Peran dengan Kinerja Karyawan Bagian Produksi CV. Tjahya Sari Semarang”. Dengan menggunakan metode penelitian Regresi Linier menghasilkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara faktor-faktor motivasi. Dengan dipengaruhi faktor motivasi tersebut dapat mempengaruhi kemampuan karyawan sehingga kinerja dari perusahaan tersebut dapat meningkat.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Smith (1998) dengan topik “Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja yang Dipengaruhi oleh Jenis Kelamin pada Industri Kecil”. Dengan menggunakan metode penelitian ANOVA menghasilkan bahwa pada dasarnya tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja antara pria dan wanita pada sektor industri. Namun apabila berkenaan dengan jenis kelamin pemilik perusahaan / atasan maka kepuasan kerja menunjukkan perbedaan antara pria dan wanita. Atasan wanita akan mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja karyawan wanita maupun pria.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Agus Permana Herman MP (1999) dengan topik “Pengaruh Motivasi dan Latihan Kerja pada PT. Kubota Semarang”. Dengan menggunakan metode ANOVA menghasilkan bahwa motivasi dan

pelatihan memberikan dampak yang baik dalam mencapai kinerja karyawan. Ketiga variabel yaitu motivasi, pelatihan dan kinerja menunjukkan hubungan yang signifikan dan saling berpengaruh di dalam perusahaan.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Emilia Rossyana Putri (2001) dengan topik “Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. APAC INTI CORPORA”. Dengan menggunakan metode penelitian Regresi menghasilkan bahwa faktor-faktor motivasi seperti gaji, lingkungan kerja, promosi, hubungan interpersonal, dan keamanan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian diatas, secara ringkas dapat dilihat dalam Tabel 2.2 berikut:

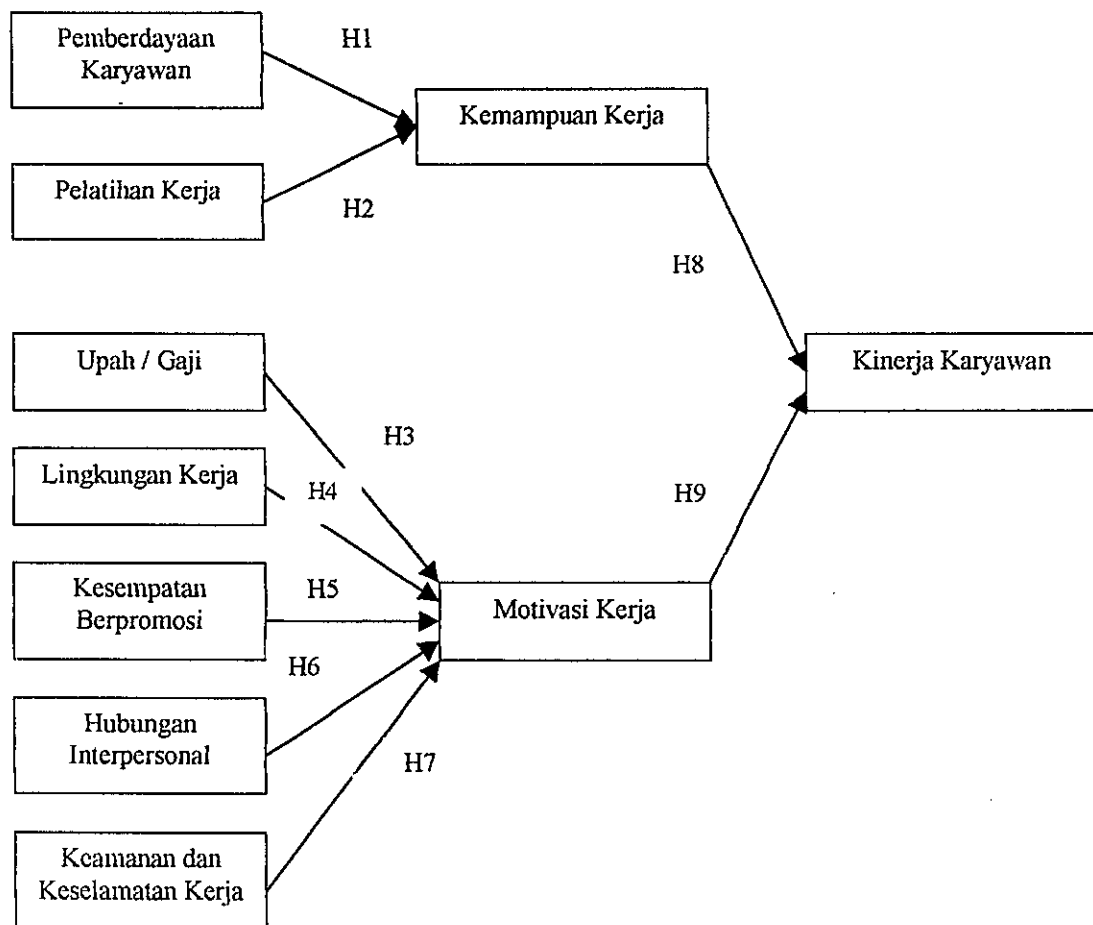
Tabel 2.2.
Penelitian Terdahulu

Nama, Tahun	Topik	Metode	Hasil
Utomo Dharmanto (1997)	Hubungan Antara Faktor-Faktor Motivasi, Kemampuan dan Persepsi Peran dengan Kinerja Karyawan Bagian Produksi CV. Tjahya sari Semarang	Regresi Linier	Ada hubungan yang signifikan antara faktor-faktor motivasi. Dengan dipengaruhi faktor motivasi tersebut dapat mempengaruhi kemampuan karyawan sehingga kinerja dari perusahaan tersebut dapat meningkat.
Smith (1998)	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja yang Dipengaruhi oleh Jenis Kelamin pada Industri Kecil	ANOVA	Pada dasarnya tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja antara pria dan wanita pada sektor industri. Namun apabila berkenaan dengan jenis kelamin pemilik perusahaan / atasan maka kepuasan kerja menunjukkan perbedaan antara pria dan wanita. Atasan wanita akan mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja karyawan wanita maupun pria.
Agus Permana Herman MP (1999)	Pengaruh Motivasi dan Latihan Kerja pada PT. Kubota Semarang	ANOVA	Motivasi dan pelatihan memberikan dampak yang baik dalam mencapai kinerja karyawan. Ketiga variabel yaitu motivasi, pelatihan dan kinerja menunjukkan hubungan yang signifikan dan saling berpengaruh di dalam perusahaan.
Emilia Rossyana Putri (2001)	Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. APAC INTI CORPORA	Regresi	Faktor-faktor motivasi seperti gaji, lingkungan kerja, promosi, hubungan interpersonal, dan keamanan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3. Kerangka Berpikir Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka tersebut di atas, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini, nampak pada gambar 2.3

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini, 2002

2.4. Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- H1: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kemampuan kerja karyawan
- H2: Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kemampuan kerja karyawan
- H3: Upah / gaji berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan
- H4: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan
- H5: Kesempatan promosi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan
- H6: Hubungan interpersonal berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan
- H7: Keamanan dan keselamatan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan
- H8: Kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H9: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.5. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dari tiap-tiap variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **Pemberdayaan karyawan** diukur dari apa yang dapat dicapai karyawan dengan memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan atas pekerjaan mereka

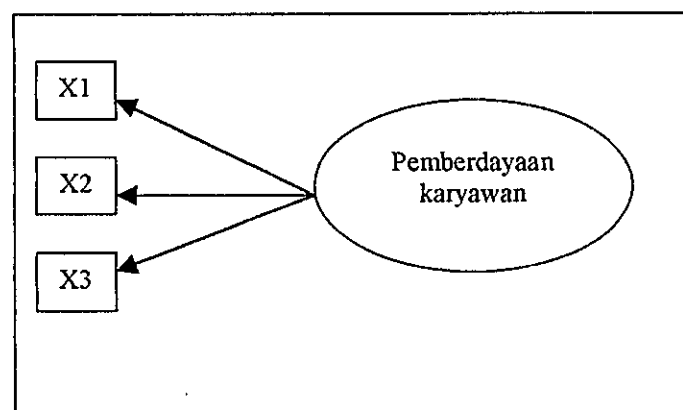
2. **Pelatihan kerja karyawan** diukur dari persepsi karyawan mengenai manfaat yang diperoleh dari pelatihan kerja.
3. **Upah/ gaji** diukur dari persepsi masing-masing karyawan mengenai pendapatan termasuk tunjangan dan bonus yang diterima pada periode tertentu, dalam hal ini satu bulan gaji.
4. **Lingkungan kerja** diukur dari persepsi karyawan terhadap kondisi lingkungan yang dianggap sesuai dengan kriteria kenyamanan dalam bekerja
5. **Kesempatan berpromosi** diukur dari persepsi karyawan terhadap pelatihan/ pendidikan dalam kenaikan golongan di dalam perusahaan jika semua persyaratan sudah terpenuhi
6. **Hubungan interpersonal** diukur dari persepsi karyawan terhadap pemberian dorongan semangat untuk maju oleh atasan kepada bawahan, hubungan dengan rekan sekerja dan dengan rekan sekerja itu dapat saling membantu dalam melaksanakan tugasnya
7. **Keamanan kerja** diukur dari persepsi karyawan terhadap keamanan dan keselamatan kerja dalam melaksanakan pekerjaannya, yaitu penggunaan peralatan kerja yang aman
8. **Kemampuan kerja** diukur dari potensi karyawan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan, yang diindikasikan dengan pengetahuan dan keterampilan
9. **Motivasi kerja** diukur dari proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan, yang diindikasikan dengan kebutuhan, dorongan dan rangsangan

10. **Kinerja karyawan** diukur dari hasil yang telah dicapai karyawan dalam melaksanakan kerja atau tugas yang diberikan oleh perusahaan, yang diindikasikan dengan Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas kerja, kemandirian, dan komitmen kerja.

2.6. Dimensionalisasi variabel

Variabel pemberdayaan karyawan memiliki 3 indikator variabel yaitu personal influence, self-efficacy dan meaningfulness. Ketiga indikator tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.6a.
Pemberdayaan Karyawan



Sumber: Corsun dan Enz, 1999

Keterangan:

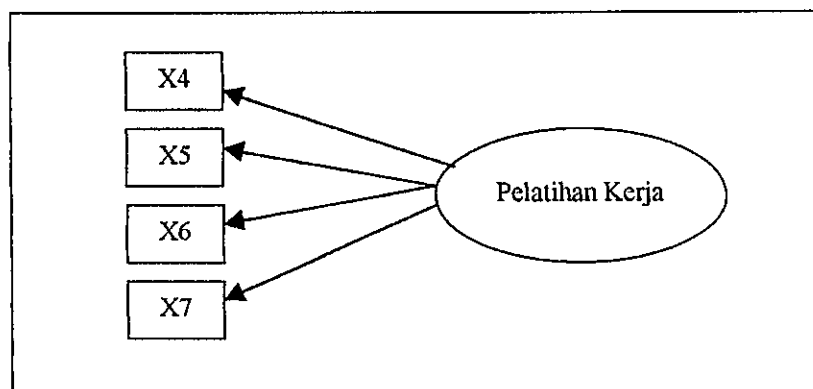
X1: *Personal influence* (pengaruh personal)

X2: *Self-efficacy* (kemauan/ dorongan untuk melakukan sesuatu dengan baik)

X3: *Meaningfulness* (sesuatu yang dikerjakan bagi seseorang memiliki arti tersendiri)

Pelatihan kerja memiliki empat indikator variabel yaitu manfaat pelatihan, ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, intensitas pelatihan, dan aplikasi pelatihan dalam pekerjaan. Keempat indikator tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.6b.
Pelatihan Kerja



Sumber: Haywood, 1992

Keterangan:

X4: manfaat pelatihan

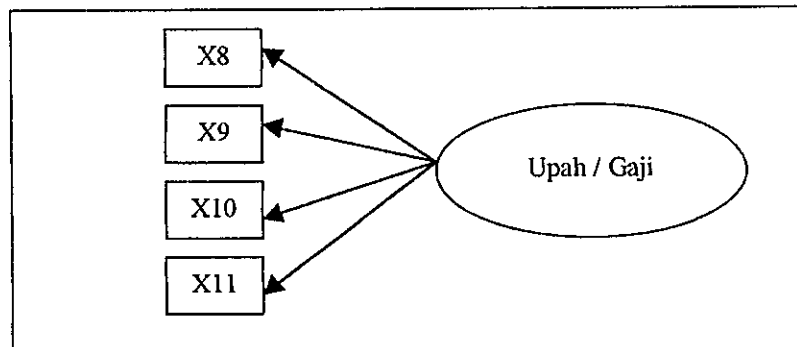
X5: Ketepatan waktu penyelesaian tugas

X6: Intensitas pelatihan

X7: Aplikasi pelatihan dalam pekerjaan

Variabel upah / gaji memiliki empat indikator variabel yaitu tingkat pemenuhan kebutuhan sehari-hari, tingkat kepuasan, tingkat gaji menurut besar kecilnya pekerjaan, dan tingkat harapan. Keempat indikator tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.6c.
Upah / gaji



Sumber: Herzberg , 1996

Keterangan:

X8 :Tingkat pemenuhan kebutuhan sehari-hari

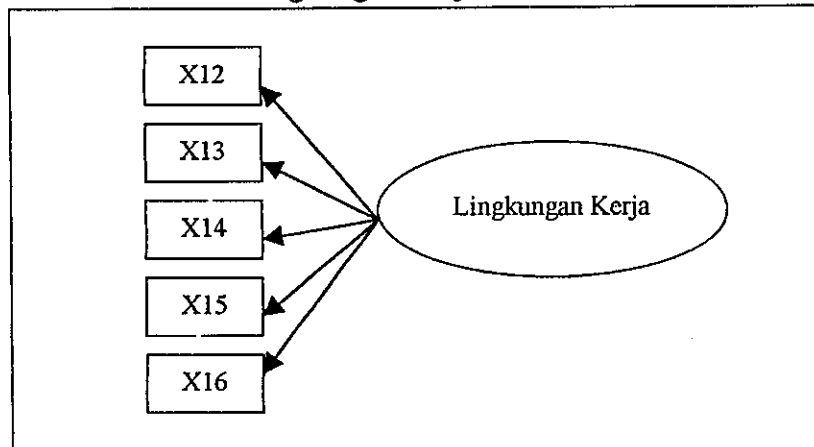
X9 : Tingkat kepuasan

X10: Tingkat gaji menurut besar kecilnya pekerjaan

X11: Tingkat harapan

Variabel lingkungan kerja memiliki lima indikator variabel yaitu fasilitas kerja, kebersamaan dalam kelompok, besarnya konflik, kenyamanan tempat kerja, dan kebersihan tempat kerja. Kelima indikator tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.6d.
Lingkungan Kerja



Sumber: Herzberg, 1996

Keterangan:

X12: fasilitas kerja

X13: Kebersamaan dalam kelompok

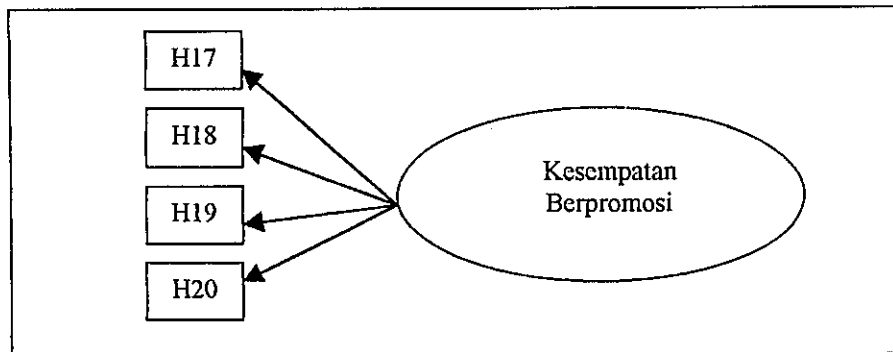
X14: Besarnya konflik

X15: Kenyamanan tempat kerja

X16: Kebersihan tempat kerja

Variabel kesempatan berpromosi memiliki empat indikator variabel yaitu kesempatan dalam memajukan karir, keterbatasan kesempatan promosi, kesempatan dalam pendidikan / pelatihan, dan keadilan dalam kesempatan promosi. Keempat indikator tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.6e.
Kesempatan Berpromosi



Sumber: Herzberg, 1996

Keterangan:

X17: Kesempatan dalam memajukan karir

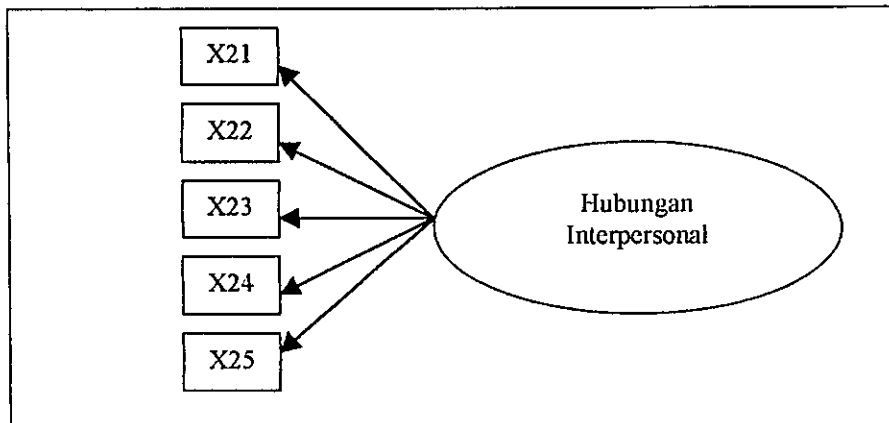
X18: Keterbatasan kesempatan promosi

X19: Kesempatan dalam pendidikan / pelatihan

X20: Keadilan dalam kesempatan berpromosi

Variabel hubungan interpersonal memiliki lima indikator variabel yaitu hubungan dengan atasan, kebijaksanaan dari atasan, kegiatan informal dengan teman sekerja, kerjasama antar rekan sekerja, dan teamwork. Kelima indikator tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.6f.
Hubungan Interpersonal



Sumber: Herzberg, 1996

Keterangan:

X21: Hubungan dengan atasan

X22: Kebijakan dari atasan

X23: Kegiatan informal dengan teman sekerja

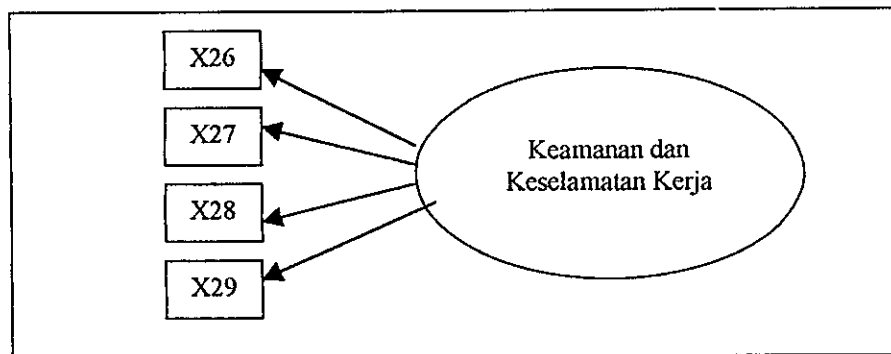
X24: Kerjasama antar teman sekerja

X25: Teamwork

Variabel keamanan dan keselamatan kerja memiliki lima indikator variabel yaitu kualitas keamanan, pemakaian alat pengaman, perhatian perusahaan dalam hal keselamatan, tatanan alat pengaman, dan pemeliharaan alat pengaman. Kelima indikator tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.6g.

Keamanan dan Keselamatan Kerja



Sumber: Herzberg, 1996

Keterangan:

X26: Kualitas keamanan

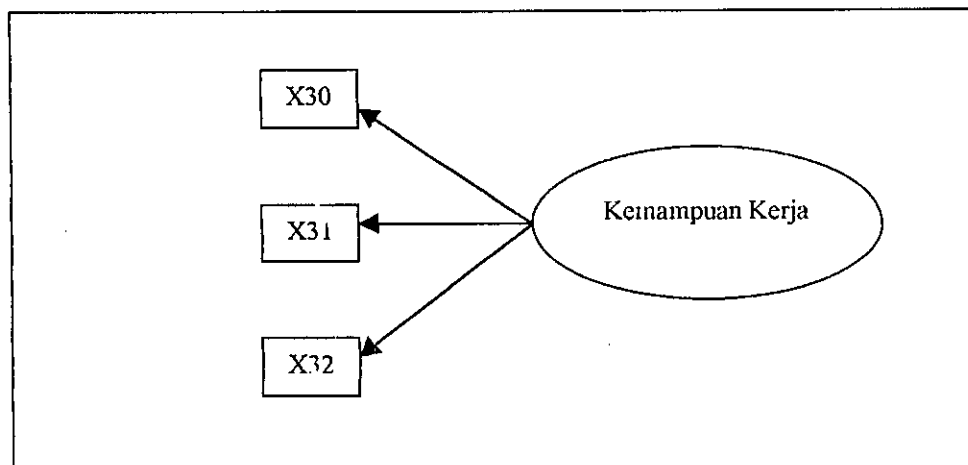
X27: Pemakaian alat pengaman

X28: Perhatian perusahaan dalam hal keselamatan

X29: tatanan alat pengaman

Variabel kemampuan kerja memiliki tiga indikator variabel yaitu basis pengetahuan karyawan, keterampilan yang dimiliki, efek pelatihan terhadap kemampuan kerja. Ketiga indikator tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.6h.
Kemampuan Kerja



Sumber: Wright et.al., 1995

Keterangan:

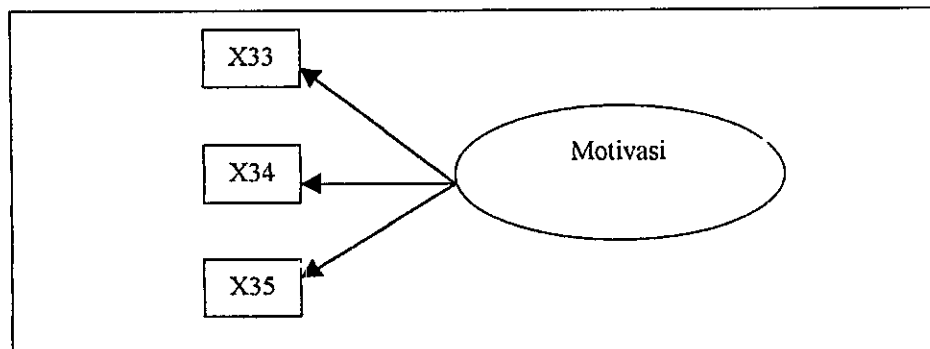
X30: basis pengetahuan karyawan

X31: Keterampilan yang dimiliki

X32: Efek pelatihan terhadap kemampuan kerja

Variabel motivasi kerja memiliki tiga indikator variabel yaitu dorongan kebutuhan hidup, dorongan rekan sejawat, dan rangsangan dari atasan. Ketiga indikator tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.6i.
Motivasi



Sumber: Herzberg, 1996

Keterangan:

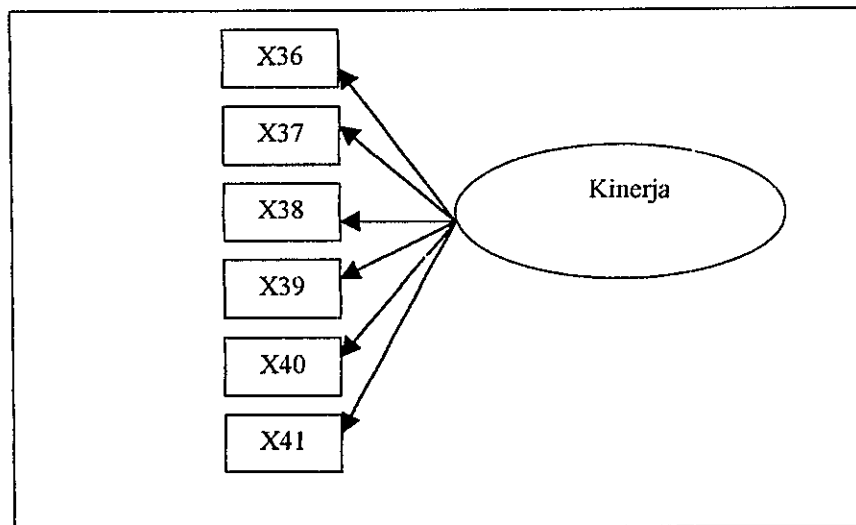
X33: Dorongan kebutuhan hidup

X34: Dorongan rekan sejawat

X35: Dorongan dari atasan

Variabel kinerja memiliki enam indikator variabel yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas kerja, kemandirian, dan komitmen. Keenam indikator tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.6j
Kinerja



Sumber: John Bernadin, 1993

Keterangan:

X36: Kualitas kerja

X37: Kuantitas kerja

X38: Ketepatan waktu

X39: Efektivitas kerja

X40: Kemandirian

X41: Komitmen

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Sebelum pengujian hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dapat dilakukan terlebih dahulu diperlukan data-data relevan yang menunjang penelitian ini. Dalam penelitian ini digunakan dua jenis data yang akan dianalisis, yaitu data yang bersifat primer dan data yang bersifat sekunder.

a. Data Primer

Data Primer merupakan data yang dihimpun dan diolah sendiri oleh peneliti dari sumber-sumber individu atau perorangan secara langsung berhubungan dengan permasalahan yang diteliti (Emory and Cooper, 1991). Jenis data ini diperoleh langsung melalui kuesioner penelitian yang dibagikan kepada responden (para karyawan Bank Danamon Semarang Pemuda) yang dianggap representatif sebagai sampel penelitian.

Data yang diperlukan adalah identitas responden dan pandangan responden terhadap indikator variabel kinerja karyawan, motivasi karyawan dan kemampuan karyawan.

b. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi dan tidak dikumpulkan langsung oleh peneliti, namun diperoleh, diolah dan disajikan pihak lain antara lain :

1. Data absensi karyawan tahun 2001.
2. Data mengenai status pendidikan formal karyawan.
3. Data mengenai usia karyawan.

Data sekunder merupakan data publikasi yang dikumpulkan yang tidak hanya untuk keperluan satu riset saja (Kinear and Taylor, 1978). Kegunaan dari data sekunder yaitu :

- a. Membantu dalam merumuskan permasalahan;
- b. Melengkapi informasi yang diperlukan dalam analisis; dan
- c. Sebagai data pembandingan sehingga data primer dapat dievaluasi dan diinterpretasikan lebih mendalam.

3.2 Populasi dan Sampling

Populasi adalah seluruh subyek penelitian, sedangkan sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Suharsini Arikunto, 1996, h. 115). Dalam penelitian yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan Bank Danamon Semarang Pemuda berjumlah 283 orang karyawan. Pengambilan sampel menggunakan tehnik *simple random sampling*. Jumlah anggota sampel minimum yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 sampel. Perkiraan jumlah sampel tersebut sudah memenuhi jumlah minimum yang dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Rao Purba, 1996) :

$$n = \frac{N}{(1 + N)(moe)^2}$$

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

Meo = Margin of Error Maximum (10 %)

Contoh hasil perhitungan :

$$n = \frac{283}{(1+283)(0,10)^2} = 99.6 \approx 100$$

3.3 Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui metode angket yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner kepada responden yang merupakan karyawan Bank Danamon Semarang Pemuda. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan 2 (dua) macam angket :

- Angket Terbuka, berisi beberapa pertanyaan tentang data pribadi responden seperti nama, alamat, pendidikan dan lain-lain. Angket ini digunakan untuk memilih responden yang memenuhi kriteria sebagai responden penelitian ini.
- Angket Tertutup, angket ini digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi variabel apa yang dianggap paling penting oleh responden. Untuk mengukur jawaban pertanyaan dalam angket ini menggunakan skala Likert dengan interval dari 1 sampai dengan 7.

3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Menurut Singgih Santoso (2000), ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah angket., yaitu keharusan sebuah angket untuk valid dan reliabel. Suatu angket dikatakan valid jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh angket tersebut. Sedangkan suatu angket dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten dari waktu ke waktu. Untuk lebih jelasnya validitas data dapat diukur dengan membandingkan r hasil dengan r tabel (r product moment) dimana jika :

- $r \text{ hasil} > r \text{ tabel}$, data valid
- $r \text{ hasil} < r \text{ tabel}$, data tidak valid

Sedangkan pengujian reliabilitas data yaitu dengan membandingkan r ALPHA dengan r tabel, dimana jika :

- $r \text{ ALPHA} > r \text{ tabel}$, data reliabel
- $r \text{ ALPHA} < r \text{ tabel}$, data tidak reliabel

Secara umum validitas sebuah item pertanyaan dilihat dari *corrected item total correlation*nya harus > 0.239 . Sedangkan besaran nilai *alpha cronbach* untuk mengukur reliabilitas adalah > 0.6 (Santoso, 2000).

3.5 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah Metode Kuantitatif. Variabel-variabel observasi yang ada dijabarkan lagi menjadi item-item pertanyaan. Jawaban Pertanyaan responden ini diukur dengan suatu skala

sehingga hasilnya berbentuk angka (skor). Selanjutnya skor ini diolah dengan metode statistik.

Alat analisis yang sesuai dengan kebutuhan pembuktian hipotesis penelitian adalah *Path Analysis* untuk **menguji data** dan yang kedua untuk **menguji model**.

1) Uji Data

- a. Uji Normalitas Univariat/Multivariat
- b. Uji *Outliers* Univariat/Multivariat
- c. Pola Korelasi/Kovarians

2) Uji Model

- a. *Goodness of Fit Test*
- b. Uji Pengaruh (*Regression Weight*)

Untuk menganalisis data, peneliti menggunakan Program **Structural Equation Modelling (SEM)** yang dioperasikan melalui program AMOS. Model kausalitas AMOS menjelaskan masalah struktural yang selanjutnya digunakan untuk menganalisis dan menguji hipotesis karena kemampuannya untuk:

- 1. Mengestimasi koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linier struktural;
- 2. Mengakomodasi model yang meliputi *observed variable*;
- 3. Mengakomodasi pengukuran error baik dependen maupun independen;

4. Mengakomodasi permasalahan sebab akibat, simultan, dan saling ketergantungan.
5. Kelebihan SEM adalah dapat menganalisis multivariat secara bersamaan. Sedangkan tujuan penggunaan teknik multivariat adalah untuk memperluas kemampuan menjelaskan peneliti dan mencapai efisiensi statistik.

Dengan pertimbangan tersebut maka AMOS digunakan untuk menguji model penelitian yang diajukan dalam kerangka berpikir teoritis.

Regression Weight. Pada SEM, *regression weight* digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antara variabel. Dalam penelitian ini pengaruh yang hendak diukur meliputi:

- (1) Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Pelatihan Karyawan terhadap Kemampuan Kerja Pengujian;
- (2) Pengaruh Upah/ Gaji, Lingkungan Kerja, Kesempatan Berpromosi, Hubungan Interpersonal, dan Keamanan & Keselamatan Kerja terhadap Motivasi;
- (3) Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.

Regression Weight ini digunakan untuk menguji masing-masing hipotesis berdasarkan nilai C.R (*Critical Ratio*) yang dihasilkan dalam pengolahan data dengan AMOS 4.0. Nilai C.R yang memenuhi persyaratan diterimanya hipotesis yang menyatakan ada pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen (H_a) atau pengaruh variabel endogen

terhadap variabel endogen yang lain harus lebih besar atau sama dengan 2.00 ($C.R. \geq 2.00$).

SEM akan digunakan untuk melakukan pengujian statistik model penelitian secara simultan. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah **model struktural** (*Structural Model*). Program ini juga akan diukur hubungan sebab akibat antar berbagai konsep variabel yang diukur. Pengujian hipotesis dilakukan melalui *Goodness of Fit* dari model penelitian dan hubungan dalam model yang disampaikan (Hair, *et. al.*, 1995).

Menurut Hair *et.al.* (1995) ada Tujuh langkah yang harus dilakukan bila menggunakan SEM, yaitu :

1. Langkah pertama : Membangun model yang berbasis teori, SEM berdasar pada hubungan sebab akibat, dimana perubahan yang terjadi pada suatu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel lain. Penelitian ini menggunakan 41 variabel manifes (indikator) dari 10 variabel observasi, seperti pada Tabel 3.4.1. dibawah ini.

Tabel 3.4.1.
Variabel Observasi dan Indikator Pengukurnya

Variabel Observasi	Indikator
a. Pemberdayaan Karyawan	X1: Personal influence X2: Self-efficacy X3: <i>Meaningfulness</i>
b. Pelatihan Karyawan	X4: manfaat pelatihan X5: Ketepatan waktu penyelesaian materi pelatihan X6: Intensitas pelatihan X7: Aplikasi pelatihan dalam pekerjaan
c. Upah/ Gaji	X8: Tingkat pemenuhan kebutuhan sehari-hari X9: Tingkat kepuasan X10: Tingkat gaji menurut besar kecilnya pekerjaan X11: Tingkat harapan
d. Lingkungan Kerja	X12: Fasilitas kerja X13: Kebersamaan dalam kelompok X14: Besarnya konflik X15: Kenyamanan tempat kerja X16: Kebersihan tempat kerja
e. Kesempatan Berpromosi	X17: Kesempatan dalam memajukan karir X18: Keterbatasan kesempatan promosi X19: Kesempatan dalam pendidikan/ pelatihan X20: Keadilan dalam kesempatan berpromosi

Lanjutan Tabel 3.4.1:

Variabel Observasi	Indikator
f. Hubungan Interpersonal	X21: Hubungan dengan atasan X22: Kebijaksanaan dari atasan X23: Kegiatan informal dengan teman sekerja X24: Kerjasama antar teman sekerja X25: Teamwork
g. Keamanan & Keselamatan Kerja	X26: Kualitas keamanan X27: Pemakaian alat pengaman X28: Perhatian perusahaan dalam hal keselamatan X29: Tatahan alat pengaman
h. Kemampuan Kerja	X30: Basis pengetahuan karyawan X31: Keterampilan yang dimiliki X32: Efek pelatihan terhadap kemampuan kerja
i. Motivasi	X33: Dorongan kebutuhan hidup X34: Dorongan rekan sejawat X35: Dorongan dari atasan
j. Kinerja Karyawan	X36: Kualitas kerja X37: Kuantitas kerja X38: Ketepatan waktu X39: Efektivitas kerja X40: Kemandirian X41: Komitmen

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2002

Di mana dalam penelitian ini digunakan skala pengukuran Likert 7 (tujuh) angka untuk menilai masing-masing indikator variabel yang akan dianalisis. Skala pengukuran tersebut dinyatakan sebagai berikut:

- Skala 1, menyatakan tingkatan **Sangat Tidak Setuju**
- Skala 2, menyatakan tingkatan **Tidak Setuju**
- Skala 3, menyatakan tingkatan **Sedikit tidak Setuju**
- Skala 4, menyatakan tingkatan **Tidak memberikan pendapat/ Netral**
- Skala 5, menyatakan tingkatan **Sedikit Setuju**
- Skala 6, menyatakan tingkatan **Setuju**
- Skala 7, menyatakan tingkatan **Sangat Setuju**
- Tiap-tiap skala memiliki bobot sebesar = angka skala x 1, sehingga nilai minimum setiap pertanyaan adalah 1 dan nilai maksimumnya sebesar 7.

Penskalaan yang dilakukan terhadap masing-masing indikator menjadikan penelitian ini dapat dianalisis pada skala interval.

2. Langkah kedua : membangun diagram alur (*path diagram*) hubungan sebab akibat dan hubungan antar variabel yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan rangkaian hubungan-hubungan sebab akibat antar konstruk dan model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama.

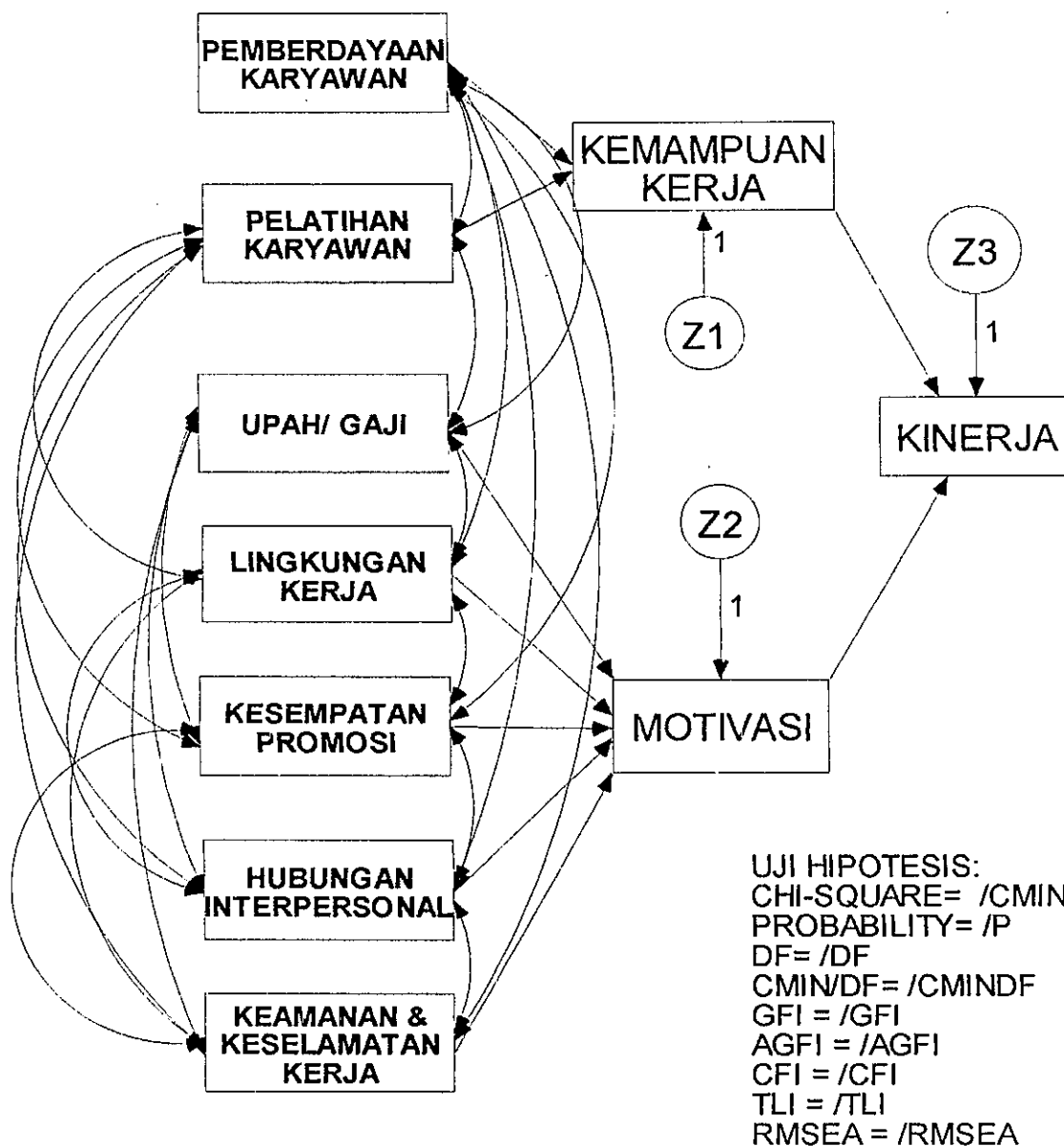
Diagram alur menggambarkan hubungan antar konstruk dengan anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menunjukkan hubungan kausal langsung dari satu konstruk ke konstruk lainnya.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan menjadi dua kelompok (Ferdinand, 2002), yaitu :

- a. **Konstruk Eksogen**, dikenal juga sebagai *source variable* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung anak panah
- b. **Konstruk Endogen**, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Diagram alur (path diagram) pada penelitian ini dapat dilihat seperti pada Gambar 3.4. di bawah ini:

GAMBAR 3.4.
PATH ANALYSIS MODEL
ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KEMAMPUAN KERJA
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN



Keterangan Gambar 3.4. :

- Pada hubungan kausal yang pertama terlihat bahwa variabel eksogen Pemberdayaan Karyawan dan Pelatihan Karyawan mempengaruhi variabel endogen Kemampuan Kerja dengan *error* Z1.
- Pada hubungan kausal yang kedua terlihat bahwa variabel-variabel eksogen Upah/ Gaji, Lingkungan Kerja, Kesempatan Berpromosi, Hubungan Interpersonal, dan Keamanan & Keselamatan Kerja mempengaruhi variabel endogen Motivasi dengan *error* Z2.
- Pada hubungan kausal yang ketiga, terlihat bahwa variabel endogen Kemampuan Kerja dan Motivasi mempengaruhi variabel endogen Kinerja Karyawan dengan *error* Z3.
- Sedangkan pada setiap variabel eksogen terlihat adanya saling hubungan (korelasi) yang digambarkan dengan tanda panah dua arah (\leftrightarrow)

3. Langkah ketiga : Merubah diagram alur ke dalam sebuah persamaan pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi merupakan persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya disusun berdasarkan pedoman sebagai berikut :

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

Persamaan Struktural Model dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut :

$$(1) \quad \text{Kemampuan Kerja} = \gamma_1 \text{ Pemberdayaan Karyawan} + \gamma_2 \text{ Pelatihan Karyawan} + Z_1$$

$$(2) \quad \text{Motivasi} = \gamma_3 \text{ Upah/Gaji} + \gamma_4 \text{ Lingkungan Kerja} + \gamma_5 \text{ Kesempatan Promosi} + \gamma_6 \text{ Hubungan Interpersonal} + \gamma_7 \text{ Keamanan \& Keselamatan kerja} + Z_2$$

$$(3) \quad \text{Kinerja Karywan} = \beta_1 \text{ Motivasi} + \beta_2 \text{ Kemampuan Kerja} + Z_3$$

Keterangan :

- $\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3, \gamma_4, \gamma_5, \gamma_6, \gamma_7$ merupakan *Standardized Regression Weight* pada persamaan regresi tingkat (struktur) 1
- β_1, β_2 merupakan *Standardized Regression Weight* pada persamaan regresi tingkat (struktur) 2

4. Langkah keempat: Memilih tipe matriks input dan memperkirakan model yang diajukan. Dalam pengujian teori, matriks inputnya adalah matriks varians/kovarians, sebab lebih memenuhi asumsi dan metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan lebih akurat dibandingkan dengan menggunakan rumus matriks korelasi (Hair, et al, 1995). Program komputer yang digunakan sebagai alat estimasi dalam pengukuran ini adalah program AMOS dengan menggunakan *maximum likelihood estimation*.

5. Langkah kelima : Menaksir identifikasi persamaan model. Pada langkah kelima ini dapat dilakukan dengan melihat :

- 1) *Standard error* yang besar untuk satu atau lebih koefisien.
- 2) Korelasi yang tinggi (lebih besar atau sama dengan 0,9 diantara koefisien estimasi)

6. Langkah keenam : Mengevaluasi *goodness of fit*

Goodness of fit adalah derajat yang menunjukkan apakah kenyataan/ matriks input terobservasi (kovarian atau korelasi) sesuai dengan ramalan model estimasi. Berikut adalah beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* yang digunakan dalam menguji model:

- X^2 – *Chi Square* statistik. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model tersebut, karena nilai $X^2 = 0$ berarti benar-benar tidak ada perbedaan, H_0 diterima dan berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$ (Hulland et.al., 1996 in Ferdinand, 2002).
- **CMIN/DF**, merupakan *the minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF merupakan statistik *chi-square* dibagi dengan df-nya sehingga disebut *chi-square* relatif. Nilai *chi-square* relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997).
- **GFI (*Goodness of Fit Index*)**, adalah pengukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 1 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang lebih tinggi dalam indeks ini menunjukkan “*better fit*”.

- **AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)** adalah analog dari R^2 (koefisien determinasi) dalam regresi berganda (Tanaka & Huba, dalam Ferdinand, 2002). Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90. Nilai sebesar 0.95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang *good overall model fit (baik)* sedangkan besaran nilai antara 0.90 - 0.95 menunjukkan tingkatan cukup – *adequate fit* (Hulland *et.al.*, pada Ferdinand, 2000).
- **CFI (*Comparative Fit Index*)**, di mana bila mendekati 1 mengidentifikasi tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$ (Arbuckle, pada Ferdinand, 2002)
- **TLI (*Tucker Lewis Index*)**, merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, di mana nilai rekomendasi sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair *et.al.*, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997).
- **RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)** adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square* statistik dalam sample yang besar (Baumgartner & Homburg, in Ferdinand, 2002). Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair *et.al.*, 1995) di mana nilai yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk diterimanya

model yang menunjukkan *close-fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom* (Browne & Cudeck pada Ferdinand, 2002).

Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam Tabel 3.4.3.

Tabel 3.4.3.
Goodness of Fit Indices

Goodness of Fit index	Cut Off Value
Chi-Square (X^2)	Diharapkan kecil
Significancy Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber: Ferdinand, 2002

7. Langkah ketujuh : Membuat modifikasi pada model jika secara teoritis telah dijustifikasi (Hair *et al.*, 1995). Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus

bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, dalam Ferdinand, 2002). Model yang baik mempunyai *standardized residual variance* yang kecil. Nilai 2.58 merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan, yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 1% dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Bab ini memuat gambaran obyek yang diteliti, hasil pengolahan data dan pembahasan terhadap hipotesis yang hendak dibuktikan. Tahapan analisis dimulai dari mendeskripsikan data responden, kemudian dilanjutkan dengan pengolahan data hasil survey kuesioner yang diuji validitas dan reliabilitasnya. Tahapan kedua meliputi pengujian terhadap model penelitian dan pengukuran terhadap hipotesis menggunakan path analysis (*structural equation modeling*) dan aplikasi yang digunakan adalah AMOS 4.0.

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Bank Danamon berkedudukan di Jakarta, didirikan dengan nama “PT Bank Kopra Indonesia” atau “*PT Indonesian Copra banking Corporation Limited*”, berdasarkan akta No.134 tanggal 18 Juli 1956 yang dibuat di hadapan Meester Raden Soedja, Notaris di Jakarta. Akta tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No.J.A.5/40/8 tanggal 24 April 1957, didaftarkan di pengadilan Negeri Jakarta di bawah No.845 tanggal 7 Mei 1957 serta telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No.46 tanggal 7 Juni 1957, Tambahan No.664.

Bank Danamon memperoleh izin usaha sebagai Bank Umum dari Menteri Keuangan Republik Indonesia No.302113/U.M.II dan menjadi bank devisa

tanggal 5 November 1988 berdasarkan Surat Keputusan Direksi bank Indonesia No.21/10/Dir/UPPS. Melalui Surat keputusan Ketua BPPN No.2/BPPN/1998 tanggal 4 April 1998 tentang pengambilalihan operasi Bank Danamon dalam rangka program penyehatan bank, operasi dan pengelolaan Bank Danamon telah diambil alih oleh BPPN.

Pada bulan Maret 1999 Bank Danamon melakukan penawaran umum terbatas III yang bertujuan untuk memperkuat struktur permodalan dengan mengeluarkan saham baru seri B dengan nilai nominal Rp. 5 (lima Rupiah) setiap saham. Pada tanggal 31 Agustus 1999 para pemegang saham bank Danamon telah menyetujui penggabungan usaha bank Danamon dengan Bank PDFCI Tbk (Bank PDFCI), dimana Bank Danamon bertindak sebagai bank yang menerima penggabungan sedangkan Bank PDFCI masuk ke dalam Bank Danamon.

Pada tanggal 20 Desember 1999 Bank Indonesia dengan Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior BI No.1/16/KEP.DGS/1999, tanggal 20 Desember 1999, telah memberikan izin atas penggabungan usaha antara Bank Danamon dengan Bank PDFCI tersebut, yang telah berlaku efektif sejak tanggal 30 Desember 1999 yaitu tanggal dimana Menteri Hukum dan Perundang-undangan memberikan persetujuan atas akta Perubahan Anggaran Dasar Bank Danamon dalam rangka penggabungan usaha sebagaimana dituangkan dalam Akta No.31 tanggal 31 Agustus 1999 dan Akta No.2 tanggal 15 September 1999, yang dibuat dihadapan Hendra Karyadi SH, Notaris di Jakarta.

Dengan rekapitalisasi Bank Danamon, maka seluruh persyaratan sebagai bank yang sehat telah dapat dipenuhi antara lain CAR lebih besar dari 8%,

kecilnya tingkat kredit bermasalah, dan bertambahnya aset yang produktif berupa obligasi pemerintah, menjadikan Bank Danamon siap untuk melakukan fungsinya secara normal kembali.

Bank Danamon sebagai bank yang telah direkapitalisasi tidak menginginkan modalnya kembali digerogeti kerugian. Oleh karena itu di tengah-tengah suasana yang masih penuh dengan konsolidasi, baik eksternal maupun internal, Bank Danamon telah mencanangkan *survival plan* (rencana mempertahankan usaha) untuk mengatasi *negative spread*, mengurangi biaya operasional, mempersiapkan bank Danamon sebagai “bank inti”, dan melakukan restrukturisasi total. Kunci keberhasilan pencapaian rencana ini adalah adanya manajemen yang kuat dan berdedikasi tinggi di seluruh jajaran.

Bank Danamon telah melaksanakan rencana pemerintah, yaitu merger dengan Bank PDFCI pada bulan Desember 1999. Keberhasilan merger tahap pertama inilah yang menjadi tonggak langkah selanjutnya bagi Bank Danamon untuk menyiapkan dan melaksanakan merger dengan BTO lainnya.

4.1.2 Gambaran Responden

4.1.2.1. Gambaran Responden Berdasarkan jenis kelamin

Karyawan Bank Danamon yang menjadi responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah berjenis kelamin pria, sedangkan sebagian kecil berjenis kelamin wanita. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.1.1
Responden Berdasarkan Jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Pria	75	60
Wanita	50	40
Total	125	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.1.1 terlihat bahwa responden berjenis kelamin pria sebesar 60%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang menjadi responden adalah berjenis kelamin pria. Sedangkan 40% lainnya adalah wanita.

4.2.2. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karyawan Bank Danamon yang menjadi responden dalam penelitian ini sebagian besar berpendidikan S1 dan SLTA. Dan sebagian kecil lainnya berpendidikan D3 dan SLTP. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.1.2.
Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SLTP	3	2.4
SLTA	42	34.6
D3	31	24.8
S1	49	39.2
S2	0	0
Total	125	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.1.2 terlihat bahwa jumlah responden dengan pendidikan terakhir S1 sebesar 39.2%, sedangkan responden berpendidikan SLTA sebesar 34.6%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Danamon yang menjadi responden sebagian besar berpendidikan S1 dan SLTA. Sedangkan sebagian kecil lainnya berpendidikan D3 yaitu sebesar 24.8% dan SLTP sebesar 2.4%. Sehingga bila dilihat dari jenjang pendidikan tertinggi yang dimiliki oleh sebagian besar karyawan adalah di atas SLTA, hal ini menunjukkan bahwa komitmen perusahaan untuk menjaga kualitas sumber daya manusia menjadi prioritas yang penting berkaitan dengan peningkatan motivasi dan kemampuan kerja pegawai. Di sisi lain sumber daya manusia yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi menjadi modal utama perusahaan untuk mencapai kinerja yang terbaik.

4.1.2.3. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karyawan Bank Danamon yang menjadi responden dalam penelitian ini sebagian besar memiliki masa kerja yang cukup lama yaitu antara 5-10 tahun. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.1.3.
Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Prosentase
< 5 tahun	11	8.8
5-10 tahun	89	71.2
> 5 tahun	25	20
Total	125	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Dari tabel 4.1.3. terlihat bahwa jumlah responden dengan masa kerja antara 5 sampai 10 tahun sebesar 71%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja yang cukup lama di Bank Danamon yaitu antara 5 sampai 10 tahun. Hasil ini menunjukkan tingkat pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab sebagai karyawan cukup tinggi, dan pengalaman kerja yang cukup lama ini menjadikan karyawan memiliki kemampuan kerja yang bisa diandalkan. Di sisi lain pemahaman karyawan terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan iklim kerja dapat mendorong karyawan untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Sehingga dampak dari pengalaman kerja yang diperoleh dari masa kerja karyawan diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang bersangkutan.

4.1.2.4. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Karyawan Bank Danamon yang menjadi responden dalam penelitian ini sebagian besar berusia antara 30 sampai 39 tahun. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.2.4.
Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Prosentase
30-39 tahun	102	81.6
40-49 tahun	18	14.4
Diatas 50 tahun	5	4
Total	125	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

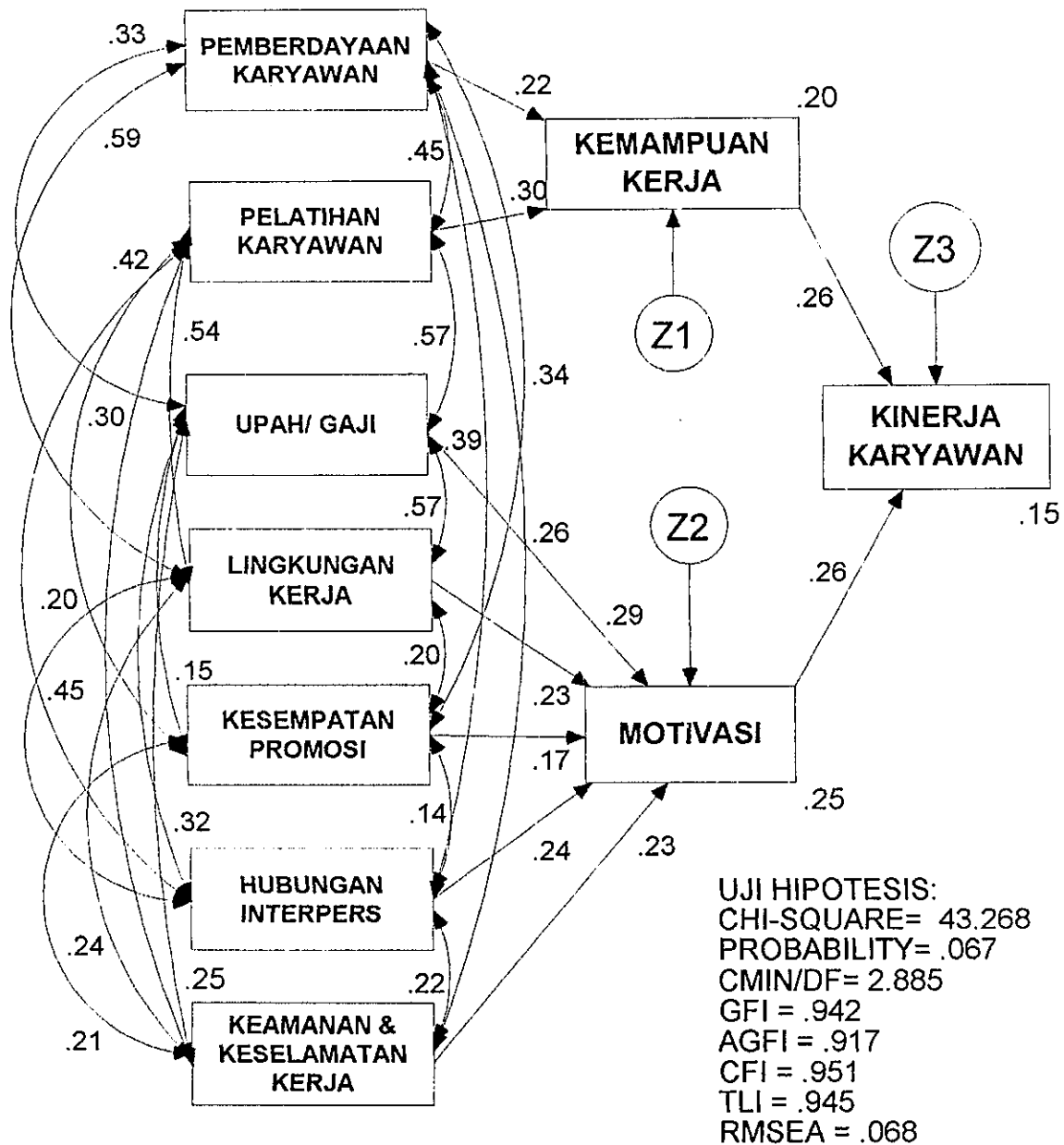
Dari tabel 4.2.4, terlihat bahwa jumlah responden berusia antara 30-39 tahun sebesar 81.6%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih berusia cukup muda yaitu antara 30 sampai 39 tahun. Sedangkan sebagian kecil lainnya berusia di atas 40 tahun. Usia responden yang relatif masih muda menunjukkan bahwa perusahaan menghendaki karyawan yang dinamis, profesional, termotivasi dan berkeinginan kuat untuk maju. Hal ini menjadikan Bank Danamon sebagai perusahaan yang selalu responsif terhadap perubahan.

4.2. Proses dan Hasil Analisis Data

4.2.1. Path Analysis

Setelah full model dianalisis dengan menggunakan path analysis, maka masing-masing indikator dalam model dapat diketahui kesesuaiannya untuk mendefinisikan konstruk laten. Hasil pengolahan full model dapat dilihat pada Gambar 4.2.1. dan Tabel 4.2.1. dan Tabel 4.2.2 berikut:

GAMBAR 4.2.1
PATH ANALYSIS MODEL
ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KEMAMPUAN KERJA
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN



Tabel 4.2.1
Regression Weight

	Standardized Estimates	S.E.	C.R.	P
MOTIVASI ← PROMOSI	0.175	0.046	2.177	0.029
MOTIVASI ← K3	0.230	0.054	2.793	0.005
MOTIVASI ← GAJI	0.287	0.066	3.000	0.003
MOTIVASI ← HUBINTER	0.243	0.046	2.763	0.006
MOTIVASI ← LINGKUNG	0.229	0.052	2.257	0.024
KEMAMPU ← PELATIHA	0.299	0.070	3.308	0.001
KEMAMPU ← PEMBERDA	0.217	0.097	2.402	0.016
KINERJA ← MOTIVASI	0.256	0.112	3.075	0.002
KINERJA ← KEMAMPU	0.264	0.112	3.164	0.002

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Tabel 4.2.2
Indeks Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of fit index</i>	Hasil Analisis	<i>Cut-off value</i>	Evaluasi Model
X^2 – Chi-square	43.268		Baik
<i>Probability</i>	0.067	≥ 0.05	Baik
CMIN/DF	2.885	≤ 2.00	Marjinal
GFI	0.942	≥ 0.90	Baik
AGFI	0.917	≥ 0.90	Baik
TLI	0.945	≥ 0.95	Marjinal
CFI	0.951	≥ 0.95	Baik
RMSEA	0.068	≤ 0.08	Baik

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2002

Sehingga secara keseluruhan dari hasil pengujian model dengan path analysis terhadap full model, dapat dinyatakan bahwa model penelitian yang dibangun memenuhi kriteria *goodness of fit* model.

4.2.2. Evaluasi Normalitas Data

Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%) pada *skewness* dan *kurtosis* seperti yang disajikan pada Tabel 4.2.3.

Tabel 4.2.3
Assessment of Normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
LINGKUNG	11.000	35.000	-0.113	-0.515	-0.935	-2.134
HUBINTER	11.000	35.000	-0.283	-1.293	-0.822	-1.877
GAJI	8.000	28.000	-0.168	-0.768	-0.183	-0.419
PELATIHA	9.000	28.000	-0.166	-0.759	-0.557	-1.271
PEMBERDA	10.000	21.000	-0.022	-0.101	-0.787	-1.796
K3	8.000	28.000	-0.184	-0.841	-0.260	-0.593
PROMOSI	8.000	28.000	0.103	0.470	-0.639	-1.459
KEMAMPU	9.000	21.000	-0.181	-0.824	-0.795	-1.814
MOTIVASI	8.000	22.000	-0.609	-2.782	0.168	0.383
KINERJA	25.000	42.000	0.076	0.345	-0.465	-1.062
Multivariate					7.986	2.882

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

UPT-POSTAL-JABOD

Tabel 4.2.3. menunjukkan bahwa normalitas data untuk setiap indikator maupun konstruk yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal (memenuhi kriteria normalitas)

4.2.3. Evaluasi *Outliers*

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, *et al*, 1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, *et al*, 1995).

4.2.3.1. *Univariate Outliers*

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, *et al*, 1995). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.00, pada menu *Descriptive Statistics – Summarise*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score* $\geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada Tabel 4.2.4. berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Tabel 4.2.4.
Hasil Data Observasi Outlier
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore: Pemberdayaan Karyawan	125	-2.72953	1.98907	-5.9E-16	1.0000000
Zscore: Pelatihan Karyawan	125	-2.77898	2.24085	1.44E-16	1.0000000
Zscore: Upah/ Gaji	125	-2.34390	2.13261	-1.0E-15	1.0000000
Zscore: Lingkungan Kerja	125	-2.62316	2.09601	6.47E-16	1.0000000
Zscore: Kesempatan Promosi	125	-1.52582	2.25846	1.33E-15	1.0000000
Zscore: Hubungan Interpersonal	125	-2.56404	2.00253	1.11E-15	1.0000000
Zscore: Keamanan & Keselamatan Kerja	125	-1.94790	2.47512	7.29E-17	1.0000000
Zscore: Kemampuan Kerja	125	-2.18176	1.98435	1.08E-16	1.0000000
Zscore: Motivasi	125	-2.80033	1.60911	-9.0E-17	1.0000000
Zscore: Kinerja Karyawan	125	-3.21254	2.40903	-1.1E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	125				

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dari tabel 4.2.4. terlihat bahwa tidak ada nilai yang menjadi *univariate outliers*, ditunjukkan dengan besaran nilai maksimum dan minimum dari z-score ≤ 3 (tiga).

4.2.3.2. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalonobis (*The Mahalonobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung

dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al*, 1995 ; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2000). Untuk menghitung *mahalonobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam setiap model, yaitu 13 pada tingkat $p < 0,001$. Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000). Data *mahalonobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

4.2.4 Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolineritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolineritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000). Pada penelitian ini, nilai determinan dari matriks kovarians sampelnya masing-masing model menunjukkan angka yang jauh dari nol (*Determinant of sample covariance matrix* = $1.0136e+011$). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolineritas atau singularitas dalam data ini sehingga data ini layak digunakan.

4.2.5 Evaluasi Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 1% (Hair, et al, 1995). Sedangkan standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam Tabel 4.2.5. Berdasarkan dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya $\leq \pm 2,58$.

Tabel 4.2.5
Standardized Residual Covariances

	LINGKUNG	HUBINTER	GAJI	PELATIHA	PEMBERDA	K3	PROMOSI	KEMAMPU	MOTIVASI	KINERJA
LINGKUNG	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	2.931	0.000	0.373
HUBINTER	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.476	0.000	0.093
GAJI	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	2.515	0.000	1.279
PELATIHA	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.613	0.468
PEMBERDA	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.896	0.204
K3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	2.250	0.000	0.517
PROMOSI	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.358	0.000	1.585
KEMAMPU	2.931	1.476	2.515	0.000	0.000	2.250	0.358	0.000	1.280	0.317
MOTIVASI	0.000	0.000	0.000	0.613	0.896	0.000	0.000	1.280	0.000	0.326
KINERJA	0.373	0.093	1.279	0.468	0.204	0.517	1.585	0.317	0.326	0.123

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

4.2.6. Uji *Reliability* dan *Validity*

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari informasi, jawaban atau pernyataan, jika pengukuran dilakukan atau pengamatan dilakukan berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabel). Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item atau pernyataan pada penelitian ini akan menggunakan formula *Cronbach Alpha* (koefisien alpha). Nilai *cronbach alpha* pada penelitian ini akan digunakan nilai 0.6, dengan pengertian bahwa daftar pertanyaan yang diuji akan dikatakan reliabel bila nilai *cronbach alpha* diatas 0.6 (Singgih, 2000). Suatu alat ukur koefisien reliabilitas (α) yang mendekati angka satu menunjukkan kehandalan yang semakin tinggi. Apabila koefisien alpha (α) lebih besar dari 0,6 maka alat ukur dianggap handal atau terdapat *internal consistency reliability* dan sebaiknya bila alpha lebih kecil dari 0,6 maka dianggap kurang handal atau terdapat *internal inconsistency reliability*.

Uji validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kehandalan angket. Kehandalan angket mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas item dilakukan dengan menggunakan program statistik SPSS 10.0 dengan melihat hasil korelasi untuk masing-masing item dengan skor total pada harga *Corrected Item-Total Correlation*. Syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan valid

adalah lebih besar dari 0.239 (Singgih, 2000). Hasil ringkas dari pengujian reliabilitas dan validitas ditunjukkan pada Tabel 4.2.6 sebagai berikut :

Tabel 4.2.6.
Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
PEMBERDA	176.7920	679.1983	.5545	.4271	.7957
PELATIHA	173.2400	626.7323	.6206	.5023	.7830
GAJI	173.8400	618.1032	.5777	.5377	.7857
LINGKUNG	169.3040	551.1004	.6797	.5732	.7705
PROMOSI	176.2480	651.4945	.3224	.2239	.8168
HUBINTER	169.1520	578.8557	.5364	.3450	.7918
K3	175.5040	660.9617	.3656	.2132	.8085
KEMAMPU	177.5040	664.0101	.5762	.5395	.7918
MOTIVASI	176.0560	719.4404	.2420	.2481	.8158
KINERJA	163.1680	587.7861	.5802	.5385	.7845
Reliability Coefficients 10 items					
Alpha = .8119		Standardized item alpha = .8201			

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Tabel 4.2.6 menunjukkan bahwa nilai *alpha cronbach* lebih besar dari 0.6, sehingga bisa dikatakan setiap konstruk dalam model penelitian adalah reliabel. Sedangkan dilihat dari *corrected item-total correlation* menunjukkan nilai yang lebih besar daripada 0.239, sehingga dapat dikatakan semua item pertanyaan untuk mengukur konstruk penelitian adalah valid.

4.2.7. Analisis Efek Antar Konstruk

Analisis efek antar konstruk dilakukan untuk mengetahui estimasi dari pengaruh masing-masing konstruk terhadap konstruk lainnya. Berikut disampaikan hasil analisis efek terhadap konstruk-konstruk penelitian. Hasil

analisis efek antar konstruk faktor-faktor Kemampuan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.2.7. berikut ini.

Tabel 4.2.7.
Hasil Analisis Efek Antar Konstruk

Standardized Total Effects - Estimates									
	LINGKUNG	HUBINTER	GAJI	PELATIHA	PEMBERDA	K3	PROMOSI	KEMAMPU	MOTIVASI
KEMAMPU	0.000	0.000	0.000	0.299	0.217	0.000	0.000	0.000	0.000
MOTIVASI	0.229	0.243	0.287	0.000	0.000	0.230	0.175	0.000	0.000
KINERJA	0.059	0.062	0.074	0.079	0.057	0.059	0.045	0.264	0.256
Standardized Direct Effects - Estimates									
	LINGKUNG	HUBINTER	GAJI	PELATIHA	PEMBERDA	K3	PROMOSI	KEMAMPU	MOTIVASI
KEMAMPU	0.000	0.000	0.000	0.299	0.217	0.000	0.000	0.000	0.000
MOTIVASI	0.229	0.243	0.287	0.000	0.000	0.230	0.175	0.000	0.000
KINERJA	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.264	0.256
Standardized Indirect Effects - Estimates									
	LINGKUNG	HUBINTER	GAJI	PELATIHA	PEMBERDA	K3	PROMOSI	KEMAMPU	MOTIVASI
KEMAMPU	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
MOTIVASI	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
KINERJA	0.059	0.062	0.074	0.079	0.057	0.059	0.045	0.000	0.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Tabel 4.2.7 menunjukkan bahwa secara total (*total effect*) maupun langsung (*direct effect*) pengaruh terbesar antar konstruk terjadi antara konstruk Pelatihan Karyawan terhadap Kemampuan Kerja, yaitu sebesar 0.299. Pengaruh kedua diperoleh dari pengaruh antara Upah/ Gaji terhadap Motivasi, yaitu sebesar 0.287, dan pengaruh tidak langsung terbesar (*indirect effect*) terjadi antara Pelatihan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0.079 dan pengaruh tidak langsung kedua terjadi antara Upah/ Gaji terhadap Kinerja Karyawan..

4.3 Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui path analysis, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam Gambar 4.2.1. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria signifikansi parameter seperti dalam Tabel 4.2.1 dan *goodness of fit* seperti dalam Tabel 4.2.2. Selanjutnya, berdasarkan pada hasil pengujian model *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada 9 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

4.3.1. Pengujian Hipotesis 1

H1: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kemampuan kerja karyawan

Hasil analisis menyatakan bahwa Pemberdayaan Karyawan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kemampuan Kerja, dengan bukti besarnya nilai koefisien regresi sebesar 0.217 dan Critical Ratio/ C.R $2.402 \geq$

2.00 dengan taraf signifikansi 0.05 (5 %) seperti pada Tabel 4.2.1. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila pemberdayaan karyawan dilakukan oleh perusahaan akan memberi dampak/ pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kemampuan kerja karyawan. Besaran pengaruh tersebut berbanding lurus (positif) sebesar 0.217 satuan. Indikator yang bisa digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui besarnya pengaruh ini dijelaskan oleh indikator-indikator pemberdayaan karyawan meliputi pengaruh personal (*Personal influence*), *Self-efficacy*, *Meaningfulness*. Sedangkan indikator-indikator yang dapat diukur untuk mengetahui adanya peningkatan kemampuan kerja meliputi adanya peningkatan basis pengetahuan karyawan, keterampilan yang dimiliki, dan efek pelatihan terhadap kemampuan kerja.

4.3.2. Pengujian Hipotesis 2

H2: Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kemampuan kerja karyawan

Hasil analisis menyatakan bahwa Pelatihan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kemampuan kerja karyawan, dengan bukti besarnya nilai koefisien regresi sebesar 0.299 dan $C.R\ 3.308 \geq 2.00$ dengan taraf signifikansi 0.05 (5 %) pada masing-masing indikatornya seperti pada tabel 4.2.1. Hasil ini menunjukkan bahwa ada dukungan yang signifikan dari indikator-indikator pelatihan kerja dalam mempengaruhi kemampuan kerja karyawan. Indikator-indikator pelatihan kerja tersebut meliputi: manfaat pelatihan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, Intensitas pelatihan, aplikasi pelatihan dalam pekerjaan. Sedangkan indikator-indikator yang dapat diukur untuk mengetahui

adanya peningkatan kemampuan kerja meliputi adanya peningkatan basis pengetahuan karyawan, keterampilan yang dimiliki, dan efek pelatihan terhadap kemampuan kerja.

4.3.3. Pengujian Hipotesis 3

H3: Upah / gaji berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan

Hasil analisis menyatakan bahwa Upah/ Gaji memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi kerja karyawan, dengan bukti besarnya nilai koefisien regresi sebesar 0.287 dan $C.R\ 3.00 \geq 2.00$ dengan taraf signifikansi 0.05 (5 %) pada masing-masing indikatornya seperti pada tabel 4.2.1. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila terjadi kenaikan upah/ gaji yang dilakukan oleh perusahaan akan memberi dampak/ pengaruh yang signifikan terhadap tingkat motivasi kerja karyawan. Indikator yang mendukung Gaji/ Upah dalam memberikan pengaruh terhadap motivasi, meliputi: tingkat pemenuhan kebutuhan sehari-hari, tingkat kepuasan, tingkat gaji menurut besar kecilnya pekerjaan, tingkat harapan. Sedangkan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi berkaitan dengan pengaruh yang diterima dari adanya kenaikan Upah/ Gaji meliputi: dorongan kebutuhan hidup, dorongan rekan sejawat, dorongan dari atasan.

4.3.4. Pengujian Hipotesis 4

H4: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan

Hasil analisis menyatakan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi kerja, dengan bukti besarnya nilai koefisien regresi sebesar 0.229 dan $C.R. 2.257 \geq 2.00$ dengan taraf signifikansi 0.05 (5 %) pada masing-masing indikatornya seperti pada tabel 4.2.1. Hasil analisis ini membuktikan indikator-indikator lingkungan kerja mampu mendukung konstruk lingkungan kerja dalam memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja secara signifikan. Indikator-indikator lingkungan kerja tersebut meliputi: fasilitas kerja, kebersamaan dalam kelompok, besarnya konflik, kenyamanan tempat kerja, dan kebersihan tempat kerja. Sehingga apabila terjadi perubahan dalam masing-masing indikator tersebut akan berdampak pada perubahan pengaruh yang ditimbulkan oleh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan.

4.3.5. Pengujian Hipotesis 5

H5: Kesempatan promosi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan

Hasil analisis menyatakan bahwa kesempatan promosi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi kerja, dengan bukti besarnya nilai koefisien regresi sebesar 0.175 dan $C.R. 2.177 \geq 2.00$ dengan taraf signifikansi 0.05 (5 %) pada masing-masing indikatornya seperti pada tabel 4.2.1.

Hasil ini menunjukkan apabila terjadi peningkatan pada indikator-indikator kesempatan promosi yang meliputi: kesempatan dalam memajukan karir, keterbatasan kesempatan promosi, kesempatan dalam pendidikan/ pelatihan, dan keadilan dalam kesempatan berpromosi, akan berdampak terhadap tingkat motivasi kerja karyawan.

4.3.6. Pengujian Hipotesis 6

H6: Hubungan interpersonal berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan

Hasil analisis menyatakan bahwa Hubungan Interpersonal memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi kerja, dengan bukti besarnya nilai koefisien regresi sebesar 0.243 dan $C.R\ 2.763 \geq 2.00$ dengan taraf signifikansi 0.05 (5 %) pada masing-masing indikatornya seperti pada tabel 4.2.1.

Hasil ini menunjukkan apabila terjadi peningkatan pada indikator-indikator hubungan interpersonal yang meliputi: Hubungan dengan atasan, Kebijakan dari atasan, Kegiatan informal dengan teman sekerja, Kerjasama antar teman sekerja, dan Teamwork, akan berdampak terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan.

4.3.7. Pengujian Hipotesis 7

H7: Keamanan dan keselamatan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan

Hasil analisis menyatakan bahwa keamanan dan Keselamatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi kerja, dengan bukti besarnya nilai koefisien regresi sebesar 0.230 dan $C.R\ 2.793 \geq 2.00$ dengan taraf signifikansi 0.05 (5 %) pada masing-masing indikatornya seperti pada tabel 4.2.1.

Hasil ini menunjukkan apabila terjadi peningkatan pada indikator-indikator keamanan dan keselamatan kerja yang meliputi: kualitas keamanan, pemakaian alat pengaman, perhatian perusahaan dalam hal keselamatan, tatanan alat pengaman, dan pemeliharaan alat pengaman, akan berdampak terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan.

4.3.8. Pengujian Hipotesis 8

H8: Kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis menyatakan bahwa Kemampuan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan, dengan bukti besarnya nilai koefisien regresi sebesar 0.264 dan $C.R\ 3.164 \geq 2.00$ dengan taraf signifikansi 0.05 (5 %) pada masing-masing indikatornya seperti pada tabel 4.2.1.

Tabel 4.3.

Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis	Hasil Uji
H1: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kemampuan kerja karyawan	Terbukti
H2: Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kemampuan kerja karyawan	Terbukti
H3: Upah / gaji berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan	Terbukti
H4: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan	Terbukti
H5: Kesempatan promosi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan	Terbukti
H6: Hubungan interpersonal berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan	Terbukti
H7: Keamanan dan keselamatan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan	Terbukti
H8: Kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H9: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Terbukti

Sumber : Hasil analisis empiris, 2002

Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas terbuktinya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam BAB V.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Pada Bab V ini akan disajikan simpulan dari hasil analisis berkaitan dengan hipotesis yang disusun dan dukungan terhadap penelitian terdahulu. Selain itu juga disajikan implikasi-implikasi kebijakan manjerial yang akan memberikan masukan bagi manajemen Bank Danamon berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian di masa mendatang menjadi acuan bagi peneliti-peneliti berikutnya untuk mengembangkan hasil-hasil penelitian ini.

5.1. Simpulan Masalah Penelitian

Pada BAB IV sudah dilakukan analisis data deskriptif dan kuantitatif sehingga menghasilkan temuan-temuan yang dapat digunakan untuk menguji model dan hipotesis yang ditetapkan.

Hasil tabulasi data deskriptif manipu memberikan gambaran yang jelas tentang obyek yang diteliti. Gambaran dari responden memperkuat simpulan hasil analisis data di mana sebagian besar responden ditinjau dari tingkat pendidikan memiliki pendidikan setingkat SLTA ke atas, dari sisi usia responden menunjukkan tingkat usia produktif sehingga berperan dalam peningkatan motivasi dan kemampuan kerja serta kinerja karyawan. Gambaran masa kerja responden

menunjukkan tidak adanya kesenjangan dalam pekerjaan, karena penilaian kerja bukan hanya didasarkan pada masa kerja, tetapi lebih fokus pada prestasi kerja.

Hasil pengujian terhadap model penelitian *melalui path analysis* dalam model persamaan struktural menggunakan aplikasi AMOS 4.0 dan SPSS 10 menunjukkan bahwa model sesuai dengan kriteria *goodness of fit*. Temuan yang dihasilkan dalam analisis data menunjukkan Konstruk Pemberdayaan Karyawan, Pelatihan Kerja, Upah/ Gaji, Lingkungan Kerja, Hubungan Interpersonal, Kesempatan Promosi, Keamanan dan Keselamatan Kerja, Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan yang diuji, memenuhi kriteria keberterimaan yang dapat dilihat pada nilai signifikansi masing-masing variabel observasinya.

Hasil temuan analisis data juga menunjukkan adanya pengaruh yang positif dari masing-masing konstruk dan indikator-indikator penelitian, yaitu pertama, pengaruh yang positif dari Pemberdayaan Karyawan dan Pelatihan Kerja terhadap Kemampuan Kerja. Kedua, pengaruh yang positif dari Upah/ Gaji, Lingkungan Kerja, Hubungan Interpersonal, Kesempatan Promosi, Keamanan dan Keselamatan Kerja terhadap Motivasi Kerja. Ketiga, pengaruh yang positif dari Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga secara rinci hasil temuan penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

5.1.1. Simpulan Hipotesis 1

Hipotesis 1 (satu) yang menyatakan bahwa Pemberdayaan Karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kemampuan Kerja, dalam

penelitian ini mampu dibuktikan kebenarannya. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Tsey dan Every (2000, p.509) bahwa hasil dari pemberdayaan karyawan adalah karyawan mempunyai kemampuan dalam pemecahan masalah dan dapat mengetahui penyebab timbulnya suatu masalah. Apabila perusahaan ingin melaksanakan pemberdayaan terhadap SDM-nya, maka perlu perubahan dalam kontak psikologis antara manajemen dan karyawan sebab diperlukan adanya perilaku dan harapan-harapan baru.

Menurut Khan (1997), pemberdayaan merupakan hubungan interpersonal yang berjalan yang mendorong *mutual trust* antara karyawan dan majikan. Untuk hal ini, jelas pemberdayaan memerlukan tindakan sungguh dari pihak manajemen untuk menyerahkan kekuasaan pada karyawan untuk menentukan cara terbaik untuk melaksanakan aktivitas mereka, menilai hasilnya dan mengontrol sarana produksi dalam satu kata otonomi (Wilberforce, Januari 2000). Sehingga dengan adanya pemberdayaan dapat meningkatkan kemandirian dan kemampuan untuk bekerja secara efektif (Anonymous, 1996, p.21). Sehingga dapat disimpulkan hasil penelitian ini mampu mendukung dan memperkuat teori atau penelitian sebelumnya.

5.1.2. Simpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2 (satu) yang menyatakan bahwa Pelatihan Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kemampuan kerja, terbukti secara signifikan dalam penelitian ini. Hasil ini juga membuktikan dukungan yang kuat terhadap penelitian

sebelumnya yang dilakukan Boyce (1996) yang menyatakan Program pelatihan dikatakan efektif apabila program tersebut mampu menghasilkan perubahan sesuai yang dikehendaki oleh organisasi, terutama perubahan dalam kemampuan karyawan. Program pelatihan yang efektif akan memberikan informasi mengenai perbaikan kinerja yang diinginkan juga ukuran perbaikan kinerja yang sesuai dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya (Haywood, 1992). Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Geisler & Justus (1998, p.27), dimana pelatihan akan meningkatkan kemampuan kerja dan kinerja karyawan.

Menurut Carey (1995) agar suatu program efektif maka program tersebut harus mengandung dua faktor kunci sebagai penentu keberhasilannya. Dua faktor kunci tersebut adalah (1) memilih orang yang tepat untuk dididik dan dilatih, (2) menentukan tujuan program yang tepat. Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan adalah dengan mengadakan pelatihan kerja (Henry Simamora, 1998). Menurutny pelatihan kerja adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, atau perubahan sikap individu.

5.1.3. Simpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3 (tiga) yang menyatakan bahwa upah/ gaji mempunyai pengaruh positif terhadap Motivasi Kerja, terbukti secara signifikan dalam penelitian ini. Hasil ini juga membuktikan dukungan yang kuat terhadap penelitian sebelumnya yang

dilakukan oleh Fink dan Longenecker (1998, p.36) bahwa frustrasi akibat rendahnya kompensasi akan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dengan kata lain motivasi kerja yang penting dalam mewujudkan pekerjaan yang produktif dan berkualitas bagi pekerjaan di bidang kerja masing-masing (Costa, 1993, p. 79). Berdasarkan uraian tersebut maka perlu ditegaskan bahwa dalam memotivasi karyawan yang banyak dipersoalkan adalah mengenai kompensasi tidak langsung, khususnya dalam bentuk insentif. Tujuan pemberian insentif pada dasarnya adalah (Hani Handoko, 1995, p. 366):

1. Sistem insentif dibentuk dalam hubungannya dengan sistem balas jasa (merit system), sehingga berfungsi dalam memotivasi karyawan agar terus menerus memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi kewajibannya.
2. Sistem insentif merupakan tambahan bagi gaji / upah dasar yang diberikan sewaktu-waktu dengan membedakan antara pekerja berprestasi dengan yang tidak / kurang berprestasi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

5.1.4. Simpulan Hipotesis 4

Hipotesis 4 (empat) yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja, terbukti secara signifikan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat teori-teori terdahulu yang

dinyatakan oleh Smithers (2000, p.833) bahwa lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Dalam hal ini lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam bekerja.

5.1.5. Simpulan Hipotesis 5

Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa Kesempatan Promosi memiliki pengaruh yang positif terhadap Motivasi Kerja, ternyata terbukti kebenarannya. Hasil penelitian memberikan dukungan terhadap teori terdahulu yang dinyatakan oleh Widiyanti dan Anorogo (1993, p.56) bahwa promosi kerja dikaitkan dengan prestasi kerja yang dilakukan oleh karyawan. Dalam mempromosikan jabatan pegawai perlu diketahui kemampuan dan kekurangan dari karyawan, serta pengalaman dalam bekerja. Promosi jabatan ini juga sangat mempengaruhi motivasi karyawan (Knapp, 1998, p.20). Dengan memberikan penilaian yang baik dan memberikan reward berupa kesempatan berpromosi misalnya naiknya tingkatan / golongan karyawannya maka akan memotivasi karyawan untuk bekerja dan berprestasi dan berguna untuk perusahaan (Liu, 1996, p.181)

5.1.6. Simpulan Hipotesis 6

Hipotesis 6 yang menyatakan bahwa Hubungan Interpersonal memiliki pengaruh yang positif terhadap Motivasi Kerja, ternyata terbukti kebenarannya. Hasil

penelitian memberikan dukungan terhadap teori terdahulu yang dinyatakan oleh Van Der Vegt *et.al* (1998, p.130) bahwa ada saling ketergantungan dalam hubungan antar karyawan maupun dengan manajer yang akan mempengaruhi tanggung jawab, motivasi dan kinerja karyawan. Arti pentingnya hubungan interpersonal dalam perusahaan: 1) Kelancaran tugas-tugas lebih terjamin; 2) Dapat meningkatkan partisipasi antar karyawan; 3) Pengawasan dapat dilaksanakan dengan baik.

Dengan demikian tinggi rendahnya hubungan interpersonal dalam organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja yang pada akhirnya berakibat pada kinerja karyawan (Dirks, 1999, p.451).

5.1.7. Simpulan Hipotesis 7

Hipotesis 7 yang menyatakan bahwa Keamanan dan Keselamatan Kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap Motivasi Kerja, ternyata terbukti kebenarannya. Hasil penelitian memberikan dukungan terhadap teori terdahulu yang dinyatakan oleh Berling (2000) bahwa jaminan keamanan dan keselamatan kerja ini merupakan salah satu faktor motivasi karyawan dalam pekerjaannya. Walaupun faktor keamanan kerja merupakan motivator karyawan di bawah faktor imbalan (Kathawala *et.al*, 1990, p.29) namun dalam melakukan pekerjaannya karyawan pada hakikatnya bukan hanya mendapatkan imbalan saja, jika memotivasi karyawan berdasarkan kompensasi saja maka kinerja yang diharapkan oleh perusahaan juga sulit dicapai. Jadi salah satu faktor motivasi yang diperlukan antara lain adalah

keamanan kerja agar karyawan merasa aman dan selamat saat mereka melaksanakan pekerjaannya (Pandji Anorogo, 1992,p.87).

5.1.8. Simpulan Hipotesis 8

Hipotesis 8 yang menyatakan bahwa Kemampuan Kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan, ternyata terbukti kebenarannya. Hasil penelitian memberikan dukungan terhadap teori terdahulu yang dinyatakan oleh Gibson (1990) bahwa kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melakukan pekerjaan. Kemudian menurut Snell (1992) mengemukakan, apabila kemampuan karyawan rendah akan menggunakan waktu dan usaha yang lebih besar dari pada karyawan berkemampuan tinggi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, ketrampilan dengan baik. Pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dimiliki oleh seseorang karyawan akan menentukan kesiapan untuk suatu pekerjaan (Suriasumatri, 1990).

Prinsip dasar manajemen menyatakan bahwa kinerja merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuan dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Feldman, 1988). Penelitian ini pernah dilakukan oleh Wright, et.al (1995) dengan mengkonstruksi model motivasi sebagai *Achivement for Need* dan *Ability* dengan *cognitive Ability*. Hasil penelitian menerima H1 sebagai hubungan

antara *Need for Achivement* dan *performance* dengan *ability*, Kinerja akan rendah bila *ability* rendah. Dan sebaliknya kinerja akan tinggi jika *cognitive ability* tinggi.

5.1.9. Simpulan Hipotesis 9

Hipotesis 9 yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan, ternyata terbukti kebenarannya. Hasil penelitian memberikan dukungan terhadap teori terdahulu yang dinyatakan oleh Anorogo (1993) bahwa kuat lemahnya motivasi kerja seseorang ternyata menentukan baik tidaknya kinerja individu tersebut. Suatu pekerjaan dalam hubungannya dengan pencapaian kinerja akan sangat dipengaruhi oleh motivasi yang mendasari manusia untuk melakukan pekerjaan. Sedangkan menurut Hani Handoko (1997, p.366), ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan baik atau tidak tergantung sampai sejauh mana faktor-faktor yang menjadi pendorong motivasi karyawan dapat terpenuhi.

Hieder (1998, p.85) mengemukakan bahwa orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki kemampuan (*ability*) yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu pula orang yang sebenarnya ber-*ability* tinggi tetapi rendah motivasinya. Sedangkan Vroom (1994, p.102) menjelaskan bahwa kinerja seseorang merupakan fungsi dari interaksi perkalian antara motivasi dan kemampuan.

Secara keseluruhan hasil temuan yang disimpulkan sekaligus memberikan implikasi terhadap teori-teori yang mendasari penelitian. Implikasi teoritis yang

diperoleh menunjukkan adanya penguatan dan dukungan terhadap teori-teori sebelumnya, sehingga penelitian ini bisa dijadikan referensi bagi penelitian-penelitian dengan topik yang sama di masa yang akan datang.

5.2. Implikasi Kebijakan Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan implikasi yang positif bagi penerapan Hubungan Karyawan-Perusahaan di Bank Danamon dan menjadi bahan pertimbangan dalam meningkatkan kemampuan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan. Implikasi manajerial yang diperoleh dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Bahwa faktor pendorong peningkatan kemampuan kerja karyawan dapat diperoleh dengan melakukan pelatihan kerja karyawan yang terprogram, menyangkut pelatihan untuk meningkatkan *humanistic skill* (ketrampilan hubungan antar individu: dinamika kelompok, team building), maupun pelatihan yang bersifat *professional skill* (keterampilan yang berkaitan dengan teknik-teknik pengambilan keputusan, manajemen konflik, keterampilan kerja/operasional). Di samping pelatihan kerja yang sifatnya orientasi (terutama bagi karyawan baru). Apapun jenis pelatihan kerja yang akan dijalankan oleh perusahaan bahwasanya tetap berpatokan pada asas *right man in the right job, and the right place*. Sehingga adanya program pelatihan dapat sesuai dengan program kerja yang akan dikembangkan oleh perusahaan. Salah satu faktor yang

tidak dapat ditinggalkan adalah adanya asas keadilan, karena asumsi bahwa karyawan ingin berkembang dan maju serta memiliki kesempatan karir merupakan dasar dari perusahaan ini untuk berkembang dan eksis dalam bisnis perbankan.

2. Faktor imbalan atau insentif yang diwujudkan dalam bentuk upah/ gaji memberikan pengaruh yang paling kuat terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti perusahaan yang sudah menerapkan merit sistem, diharapkan mampu untuk senantiasa meninjau berbagai jenis insentif/ imbalan yang akan diberikan kepada karyawan. Sekali lagi bukan hanya berdasarkan prestasi saja seseorang berhak menerima imbalan yang tinggi, tetapi juga perlu menjadi pertimbangan faktor-faktor loyalitas, keadilan, absensi, beban kerja sebagai bagian keseluruhan dari penilaian prestasi karyawan dan implikasinya terhadap imbalan yang diterima.
3. Secara keseluruhan faktor-faktor kemampuan kerja memiliki pengaruh yang lebih kuat bila dibandingkan dengan faktor-faktor motivasi, seperti gaji, hubungan interpersonal, keamanan kerja, lingkungan kerja, dan kesempatan promosi. Namun demikian perusahaan tidak boleh terfokus hanya pada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi juga berusaha untuk mempertimbangkan keduanya dalam penilaian kinerja karyawan. Sebab, masing-masing faktor apabila disinergikan akan memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja, di samping faktor-faktor lain yang tidak diikuti

sertakan dalam penelitian ini, seperti tingkat persaingan, iklim organisasi, faktor eksternal politik dan ekonomi, dan lain-lain.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini bagaimanapun juga masih memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil analisis. Keterbatasan yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah keterbatasan dalam ruang lingkup pengambilan sampel. Penelitian ini hanya dikondisikan pada wilayah Semarang, pada hanya salah satu cabang Bank Danamon. Sehingga kemungkinan belum mampu memberikan gambaran yang menyeluruh tentang pengaruh Faktor-faktor Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Di samping itu masih ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang tidak diteliti karena keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya yang dimiliki oleh peneliti, seperti faktor kepuasan kerja, iklim kerja, tingkat persaingan individual, dan lain-lain.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang seyogyanya mampu memperluas lingkup penelitian pada seluruh wilayah operasi Bank Danamon untuk memberikan gambaran yang jelas tentang pengaruh faktor kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada bank tersebut.

Di samping itu perlu juga ditambahkan variabel-variabel lain yang dapat memperdalam analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti kepuasan kerja, iklim organisasi, dan tingkat persaingan individual. Sehingga harapan bahwa penelitian mendatang mampu memperkaya hasil penelitian ini dapat terlaksana.

DAFTAR REFERENSI

- AA Anwar Prabu Mangkunegara, Drs, Msi, Psi, 2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, cetakan pertama, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Agus Permana Herman MP, 1999, **pengaruh Motivasi dan Latihan Kerja pada PT. Kubota Semarang**, Tesis
- Anonymous, 1996, The failure of Participatory Management, **Facilities**, vol.14, Sept, p.21
- Barbara Towley, 1993, Performance Appraisal and The Emergence of Management, **Journal of Management studies**, Vol.3, No: 2.
- Berling, Clas, 2000, Continuous Improvement as Seen From Groups and Improvement Agents, **Total Quality management**, vol.11, July
- Bernadin, John, 1993, **The Function of the Executive**, Cambridge Ma, Research of harvard University
- Boyce, Ann, 1996, Effective Training Begins with Needs Assessment, **Occupational Health & Safety**, vol.65, August, p.72-73
- Buchari Zainun, 1990, **Manajemen dan Motivasi**, Balai Aksara, Jakarta.
- Carles E. Lance, 1994, Tes of Laten Structure of Performance Ratings Derived From Wherry (1952) Theory of Rating, **Journal of Management**, Vol. 20. No.4.
- Carey, Robert, 1995, 5'Top Corporate Training Programs: And How Your Company can have Too, **Journal of Training and Development**
- Conger, J.A. dan Kanungo, R.N., 1998, The Powerment Process: Integrating Theory and Practice, **Academy of Management Review**, vol.13, No.3

Cooper, D. R and Emory, C. W. 1995, **Metode Penelitian Bisnis**, Jilid I, Edisi kelima, Erlangga, Jakarta.

Corsun, David L. dan Enz, Cathy A., 1999, Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationships, **Human relations**, vol.52, no.2

Costa, 1990, Motivation Personel-Industrial, **Journal of Human Research**, March, p.78-85

Dessler .G, 1986, **Manajemen Personalia**, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.

-----, 1999, How to Earn Your Employees Commitment, **Academy of Management Executive**, Vol.13, No.2.

Dirks, Kurt T, 1999, The Effects of Interpersonal Trust on Workgroup Performance, **Journal of Applied Psychology**, vol.84, June,p.445-455

Edward E. Lawler, 1997, Improving Life at Work, **Journal of Psychology**, Gooyear Publishing, Santa Monica, California.

Emilia Rossyana Putri, 2001, **Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan di PT. APAC INTI CORPORA**, Tesis

Feldman, Daniel C. and Hugh J. Arnold, 1988, Managing Individual and Group Behavior in Organization, International Student Edition, **McGraw-Hill International Book Company**, Tokyo

Flippo, E B, 1988, **Personnal Management**, Six Edition, Mc Graw-Hill, Inc.

Fink, Laurence S & Longenecker, Clinton O, 1998, Causes and Consequences of Ineffective Supervisory Compensation System, **Journal of Compensation and Benefits**, vol.14, Nov-Dec, p.33-40

Geisler, Cathi D & Justus Richard, 1998, Training: A Strategic Tool for ISO and QS-9000 Implementation, **IIE Solutions**, ISSN: 1085-1259, vol.30, April, p.24-27

Gibson, James I, John M Ivancevich dan James H Donnely Jr, **Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses**, Edisi 4, terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.

- Gist, M.E., 1987, Self-Efficacy: implications for Organizational Behavior and Human resource Management, **Academy of Management Review**, vol.12,no.3
- Hani handoko, 1995, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Edisi kedua, BPFE Yogyakarta
- Haywood K, Michael, 1992, Effective Training: Toward A Strategic Approach, **Journal of Cornell University**
- Henry Simamora, 1995, **Manajemen Sumber daya Manusia**, STIE YKPN Yogyakarta
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard, **Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resouces**, 4 th edition, Prentice-Hall, Inc, terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Herzberg, F, 1996, **Work and The Nature of Man**, Cleveled World Publishing
- Hieder, 1998, Private Virtues of Public Service, **Management Today**, February
- Kathawala, Yunus; Moove, Kevin J & Elmuti Dean, 1990, Preference Between salary or Job Security Increase, **International Journal of Manpower**, vol.11, p.25-31
- Khalil, Omar E M, 1996, Innovative Work Environments: The Role of Information Technology and Systems, **SAM Advanced Management Journal**, vol.61, Summer, p.32-36
- Keith, H, 1997, The efeeect of Varying Conceptualization of Job Performance on Adverse Impact, Minority Hiring and Predicted Performance, **Journal of Applied Pysicology**, Vol.82.No.5.
- Knapp, Bill, 1998, Managing Your Promotion, **World Wastes**, vol.41, June, p.20
- Kusdiarti, Veronica, 1997, "Kepuasan Kerja : Sebuah Fenomena Krusial Manjemen Sumber Daya Manusia, Visi, Kajian dan **Jurnal Fakultas Ekonomi Unika Soegijapranata**, Semarang.
- Liu, Sandra S, 1996, Motivating salesperson in Hongkong and People's Republic of China, **International Journal of Management**, vol.13, June, p.179-183

- Luthan, F, 1995, **Organizational Behavior**, Seventh Edt, Mc Graw-Hill.
- Mamduh M Hanafi, 1997, **Manajemen**, cetakan pertama, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Mangunwijaya, 1996, Sumber Daya Manusia di Era Perdagangan Bebas, **Jurnal Stimik Stikubank**, Stimik Stikubank Semarang.
- Meyer, J.P. % Allen, N.J. 1991, A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, **Human Resource Management Review**, 1, 61-69.
- Mildawani, MM, Tri Susetyaning, 1999, Empowerment dan Penerapannya pada Individu, **Majalah Ilmiah Humaniora PRANATA**, th X, no.1
- Mondy. Wayne, 1993, **Human Resources Management**, Fifth Edition, Allyn and Bacon.
- Mulyadi dan Johnny Setyawan, 1999, **Sistem Perencanaan dan Pengembangan Manajemen (Sistem Pelipatgandaan Kinerja ke Perusahaan)**, Juni, Jakarta, Adtya Media
- Musanef, 1994, **Manajemen Kepegawaian di Indonesia**, Gunung Agung Jakarta.
- Pandji Anorogo, 1992, **Psikologi Kerja**, Penerbit Rineka Cipta jakarta
- Patrick W. Wright, 1995, $P = f(M \times A)$: Cognitive Ability as a moderator of the relationship between Personality and job Performance, **Journal of Management**, Vol .21. No.6.
- Phillips. Jean.M, 1997, Role of goal Orientation, ability, Need for Achivement and Locus of Control in the Self-Efficacy and Goal Setting Process, **Journal of Applied Psychology** Vol. 82, No.5.
- Ranupandojo, H, 1991, **Manajemen Personalia**, Penerbit BPFE UGM, Yogyakarta.
- Seymour, J. Madison, AID University Linkages for Agricultural Development, **Journal of Higher Education**, Vol 62, No:3, p:288-316
- Singarimbun, Masri, 1989, **Metode Penelitian Survei**, LP3ES, Jakarta.

Singgih Santoso (2000), **SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional**, Edisi ke-2, PT. Elex Media Komputindo Gramedia Jakarta, Jakarta

----- (2000), **Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik**, PT. Elex Media Komputindo Gramedia Jakarta, Jakarta

Smith, Patricia L., 1998, **Pengaruh Motivasi dan Kepuasan kerja yang Dipengaruhi oleh Jenis Kelamin pada Industri Kecil**

Smithers, Guinevere L & Walker, Derek H, 2000, The Effect of Workplace on Motivation and Demotivation of Construction Professionals, **Construction Management & Economics**, vol.18, Oct, p.833

Snell, Scott A., James W. Dean, Jr, 1992, Integrated Manufacturing and Human Resources Management : A Human Capital Perspective, **Journal Academy of Management Review**, Vol.5, p:467-504.

Spreitzer, G.M., 1995, Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, **Academy of Management Journal**, vol.38, no.5

Sru Yunan Budiarsi, 1997, Potensi Pengembangan Sumber daya Manusia (Pengaruh terhadap Produktivitas Tenaga kerja, **Jurnal Ilmiah Widya Manggala**, Universitas Widya Manggala Surabaya.

Stoner, James. A.F., and Charles Wankel, 1986, **Management**, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey.

Suharda, D., 2000, **Karyawan: Pahala atau Bala" Manajemen**, April, Jakarta.

Suriasumantri, Jujun, 1990, **Filsafat Ilmu**, No.1, PPIS Unibraw, Malang.

Tsey, Komla & Every, Anne, 2000, Evaluating Aboriginal Empowerment Programs: The Case of Family Well Being, **Australian & New Zealand Journal of Public Health**, vol.24, Oct, p.509

Utomo Dharmanto, 1997, **Hubungan Antara faktor-faktor Motivasi, Kemampuan dan Persepsi Peran dengan Kinerja Karyawan Bagian Produksi CV. Tjahya sari Semarang**, Tesis

Van Der Vegt, Gerben; Emans, Ben & van de Vliet, Evert, 1998, Motivating Effects of Task and Outcome Interdependence in Work teams, **Group and Organization management**, vol.23, June, p.124-143

Vroom, V.H, 1994, **Work and Motivation**, New York: John Willey

Wilberforce, Turyasingura, 2000, Gaining a Competitive Advantage Through Employee Empowerment: Challenges and Strategies, **Gajah Mada International Journal of Business**, January, vol.2, no.1